可操作的民主系列

如何在没有权威的情况下 **平等自治** 达成共识 重建秩序

# 可操作的民主

## 罗伯特议事规则下乡全纪录

以规则破解治乱循环困局
让民主具体为解决实际问题的操作方法

寇延丁 袁天鹏○著



什么样的问题才可以拿来讨论？ ——动议可行原则
总是“领导说了算”如何应对？ ——主持中立原则
有人不表态想当“老好人”怎么办？——弃权无效原则

随书附赠《学开会——议事规则下乡》DVD



是领导不民主，还是我们已习惯依赖领导？
追求自由，我们是否明白边界的含义，是否理解规则的价值？
追求民主，我们能否接纳平等带来的折磨，包容多元引致的碰撞？
到底是文化决定规则，还是规则塑造文化？

人们都承认，民主是个好东西，但是对于普罗大众，民主可以获得吗？

这本书告诉我们，民主是一种生活方式，它发乎人情，顺乎常理，本来就在民间。

不过，民主也是技术活，它也需要学习和训练。民主的细节决定民主的真实，没有操作细节的民主往往意味着欺骗，可操作的民主才是民主的真正落实。

南塘合作社的村民们，正在证明着这个道理。

——杨利川

中国人要民主要了上百年，走过了曲折的道路，付出了血的代价。假如民主有一天真的来临，我们该如何拥有呢？我们该如何行使手中的民主权利？我们又该如何尽到民主的义务？这个时代不可能截然地分为没有民主的黑夜和拥有民主的白昼，在夜与昼之间，如果我们不进行学习，未经培训，那么民主的曙光也许永远也不会出现。

——张立宪



上架建议：社科 · 政治

ISBN 978-7-308-09787-1




定价：28.00元（含DVD）

# 可操作的民主

## 罗伯特议事规则下乡全纪录

寇延丁　袁天鹏◎著


ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

**图书在版编目（CIP）数据**

可操作的民主：罗伯特议事规则下乡全纪录/寇延丁，袁天鹏著．—杭州：浙江大学出版社，2012.3

ISBN 978-7-308-09787-1

Ⅰ.①可…　Ⅱ.①寇…②袁…　Ⅲ.①农村—社会主义民主—研究—中国　Ⅳ.①D638

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 042900 号

**可操作的民主：罗伯特议事规则下乡全纪录**

寇延丁　袁天鹏　著

出版策划　北京汉唐阳光

责任编辑　谢　焕

出版发行　浙江大学出版社

（杭州市天目山路 148 号　邮政编码 310007）

（网址：http：//www.zjupress.com）

印　　刷　北京通州兴龙印刷厂

开　　本　787mm×1092mm　1/16

印　　张　14.5

字　　数　195 千

版 印 次　2012 年 4 月第 1 版　2012 年 4 月第 1 次印刷

书　　号　ISBN 978-7-308-09787-1

定　　价　28.00 元



浙江大学出版社发行部邮购电话（0571）88925591

民权何由而发达？则从固结人心、纠合群力始。而欲固结人心、纠合群力，又非从集会不为功。是集会者，实为民权发达之第一步。

夫议事之学，西人童而习之，至中学程度，则已成为第二之天性矣，所以西人合群团体之力，常超吾人之上也。……自合议制度始于英国，而流布于欧美各国，以至于今，数百年来之经验习惯，可于此书一朝而得之矣。

此书为教吾国人行民权第一步之方法也。倘此第一步能行，行之能稳，则逐步前进，民权之发达必有登峰造极之一日。语曰："行远自迩，登高自卑。"吾国人既知民权为人类进化之极则，而民国为世界最高尚之国体，而定之以为制度矣，则行第一步之工夫，万不可忽略也。苟人人熟习此书，则人心自结，民力自固。如是，以我四万万众优秀文明之民族，而握有世界最良美之土地、最博大之富源，若一心一德，以图富强，吾决十年之后，必能驾欧美而上之也。四万万同胞，行哉勉之！

——孙中山（摘自《民权初步》序言）

孙中山为中国翻译运用罗伯特议事规则第一人

# 《罗伯特议事规则》

《罗伯特议事规则》是美国最广受承认的议事规则典范，其所代表的治理规则与决策流程也已经成为全球范围内组织治理与议事规则的蓝本，于1876年由美国人亨利·罗伯特将军以英美议会议事规则为基础、结合民间需求而推出。一百三十年来，它为美国带来了议事规则的和谐与稳定，成为民主和法治的基础，规则中的理念和原则早已成为美国人民的常识和习惯，广泛应用于政府、企业、NGO等各种各样的组织。

它也是最著名的政治辩论规则，规定了民主制衡的程序细节，本质上就是会议上的法治，体现的正是权利、法治和民主的精神。它是“在竞争环境中为公正平衡和正当维护参与方的利益而设计的精妙程序”。其核心原则，就是要“谨慎仔细地平衡组织和会议当中人或者人群的权利”。具体而言，“要让强势一方懂得他们应该让弱势一方有机会自由完整地表达自己的意见，而让弱势一方明白既然他们的意见不占多数，就应该体面地让步，同时，他们仍有权利通过规则来改变局势”。（引自第十版中文版）

# 议事规则下乡时间表

2008年1月，袁天鹏翻译并出版《罗伯特议事规则》第10版；

2008年5月12日，袁天鹏、杨云标、高天、刘湘波、寇延丁，第一次议事规则下乡讨论会；

2008年8月3—6日，袁天鹏、白亚丽、寇延丁，南塘村调研；

2008年9月1—2日，袁天鹏、杨云标、高天、白亚丽，中国人民大学方案讨论会；

2008年10月29日—11月1日，袁天鹏、高天、白亚丽、寇延丁，南塘村培训；

2009年2月17—18日，袁天鹏、寇延丁，南塘村评估。

# 开篇：南塘村的新鲜事儿

时间：2008年8月

地点：安徽阜阳颍州区三合镇南塘村

“团结就是力量，

团结就是力量，

这力量是铁，

这力量是钢……”

兴农合作社的喇叭在响。

8月的南塘村，合作社办公楼头天就挂出了彩旗，一早，人们三三两两从附近十几个小村庄往喇叭响起的方向围拢。

南塘村很平常，跟阜阳其他的村子，跟安徽的甚至是全中国的村子差不多，都归“386199部队”（妇女、儿童、老人）驻守，平时几乎看不到年轻人。

在这个没有特色农产品，也没有自办企业的稀松平常的村子里，若说有什么不一样的地方，村里的乡亲们会自豪地告诉你：“我们的乡镇干部是周边最文明的。”这种文明不是夸出来的，是被他们逼出来的。

农民上访不是稀奇事儿，聚众上访也不稀奇，特别是1998—1999年，农民负担奇重、基层干群关系紧张的年份，没人上访倒稀奇了。但是访归访，能扳倒村、镇相关责任人，能让区里、市里、省里成立调查组那就少有了。“这里的农民不好惹”，相关领导换了几拨，基层公务人员的文明程度也越来越高。

更稀奇的是，在人民公仆日渐文明的同时，那些上访骨干没有见好就收或者作鸟兽散。2001年的春天，周围六个村庄三十几位上访农民像模像样地向颍州区民政局递交申请材料，要求成立“农民维权协会”。这可是当时全国独一份的新鲜事儿。

申请书交上去就泥牛入海，维权协会该干什么干什么，定出了明确的章程，一班子人各司其职，一直在公开运行。后来这帮人成立了文艺队和老年人协会，隔三差五聚在一起排练，还去十里八乡演出、组织各种各样的活动。再后来，还是这帮人，又成立合作社做资金互助、团购化肥农资。他们一边搞活动，一边坚持不懈地向有关部门递交注册申请。他们交上去的申请书一直没见回应，但他们的活动该怎么做还怎么做，有关部门也没有前来“依法取缔”。

直到2007年《农民专业合作社法》颁布，兴农合作社领到了No.001号合作社注册登记证书。

因为有了这些渊源，南塘村早早名声在外，吸引了国内外各路媒体，还有各种各样的志愿者，既增加了头疼程度，也提高了文明程度。

这一回来南塘的，是个从美国留学回来的“议事规则专家”。这些年来，南塘人见多了专家，中国的外国的都有，民主啊、选举啊这些词也不新鲜，但这回的“罗伯特议事规则”是个新说法。不仅合作社的乡亲们新奇，来捧场的嘉宾也不少。

华师大、社科院、中国滋根乡村教育与发展促进会的志愿者都是老熟人了。警察造访是执行公务，公事公办有礼有节，核查过一众外来人的身份证后很快离开。当地父母官区委书记“下乡调研路过”，大驾光临合作社，这可是头一回，让乡亲们觉得既有些紧张又有点兴奋，尽管他们听不太懂书记为什么一边笑一边说专家是“从美国带了两斤民主回来卖卖”。

这是议事规则这个洋玩意儿走进中国农村的头一回。

# 目　录

## 第二部分　走在乡间的小路上



## 第三部分　培训正式开始

## 第四部分　性格选择命运



## 后记：面对　妥协　祝愿



## 附　　录

# 第一部分

# 从两个星球降落到同一片土地

# 第一章　南塘村的杨云标

“开会了！”“开会了！”

合作社一楼的大会议室里，五十几人聚在一起，人声鼎沸，招呼开会的声音被淹在里面，显得极其微弱。

杨云标站到了圈子中间，“开会了！”他一边说，一边拍手，然后右手握拳，举过头顶，嘴里喊着“五、四、三、二、一”，每喊一下，就把拳头挥动一下。刚开始的时候只有他自己喊，接下来就有人随着，喊到“一”的时候会议室里差不多就没人说话了。“好，再来一遍！”这时候，杨云标的声音已经低下来了，但在寂静的会议室里显得很清晰，他继续挥动拳头带着大家喊：“五、四、三、二、一”，声音又整齐又响亮——甚至，有点儿震撼。

杨云标是兴农合作社的理事长。

合作社成员平均年龄五十多岁，搭眼望去全都是大爷大妈。而杨云标，是个三十出头的年轻人。

## 从“城里人”变回农民

前面说过了，当地是“386199部队”的防区，青壮年男性都在外打工。年纪轻轻的杨云标出现在村子里，是个例外。

其实，也谈不上什么例外，他高中毕业离开家，差不多一直待在城里。

杨云标从小成绩不错，脑子也灵，是村子里的孩子头儿，整天领着一帮大大小小的孩子在河滩里疯，要不就在院子里装模作样地举哑铃、练武功。他是父母疼爱的小儿子，家长很开明，由着他折腾。1994年杨云标高考落榜，就去到西安，在西北政法大学法律专业学成人教育课程，三年拿到大专文凭，毕业后又在西安的律师事务所工作了一年。

杨云标算是"白领"，相比在流水线上忙碌的儿时同伴，应该说混得还行。加上他文笔不错，喜欢写写东西，很有点儿"文学青年"的味道。父老乡亲都觉得他已经是"城里人"了，不论是杨云标自己还是父母兄长，都觉得他已经离乡村越来越远。

1998年6月，杨云标回到家里，跟父母说要安安稳稳在这儿住一阵子，专心复习功课，参加10月份的律师资格考试。这一年，他25岁。

这是他离家几年来回乡时间最长的一次，他原计划一考完就回西安。

谁都没有想到，这次回乡改变了杨云标，他从此留在了家乡。

1998年前后，农民负担高得离谱，当地一个人一年要交三四百块，村干部催问逼要，动不动就打骂关押村民。亲戚朋友串门的时候说起来，杨云标一开始不敢相信，还惊异地追问："是真的吗?"

杨云标是学法律的，明明白白知道这些事情不合法，觉得只是村干部出了问题，解决起来并不困难。他在考试结束后，代村民写了上访的资料，反映"乡村干部加重农民税费负担，工作作风恶劣"，按照信访程序寄给了阜阳市颍州区纪委、监察局和区农民负担监督管理办公室——他懂法律啊，什么事情该找哪一头，门儿清。

本来打算考完了试，给别人帮完这个忙，就要收拾收拾回西安的——家乡已经变成这副样子，永远都不要回来的才好——没有想到，一连串的打击恫吓直冲着杨云标就过来了。11月3日，乡信访办主任上门，他来，不是为了核查上访信反映的问题，而是要查查这个写了

信访材料的人有没有问题：为什么要写这样的信？有什么根据？

信访办主任之后，是深夜不期而至的乡村两级干部拜访团，接着是派出所联防人员。

那时候的杨云标是个什么样的人？用他自己的话说，是一个“以为激情与梦想，自由与正义可以改变世界的年轻人”——25 岁的文学青年，一肚子豪情壮志、人生理想正愁找不到地方挥洒呢，打击来得越猛烈、越迅速，他的回应也就越坚定、越敏捷。

他没有给信访主任留面子，叫来了自己调查过的村民：“是真是假你一问就知道了。”他在声称要带走自己的乡村干部面前也没有服软：“我是学法律的，蒙不住，想带我走，要出示有关证件，证明你们是在依法执行公务。”对派出所来人，他就更清楚了，把什么情况之下才用暂住证说得头头是道，让他们哑口无言。

那个时候，杨云标自己和“官”一方，对他的身份认知都有些含糊，都不清楚他到底是谁，是村子里的“内人”还是“外人”。

那时候，对杨云标来说，这是一件“别人的事”。他差不多已经是个城里人了，将来做了律师，就成了真正的城里人。人往高处走，父母也盼着他能这样。而且，对他来说，写写上访材料只不过是举手之劳，纯粹是为了给父老乡亲帮忙而“友情出演”，一开始并没想过要把自己搅进去。

估计“官”们看到羊群里跑出这么一头骆驼，也有点儿吃不准。如果真把他当成上访村民、当成“内人”打理，那就没啥好说的，就算抱着法律当挡箭牌也护不了他，七八个人还带不走他？弄去办几天学习班，教育、罚款加上“躲猫猫”，大部分人出来以后就老实了。只不过听说他在外面读了大学，还是什么律师，不清楚他到底什么来头，所以一开始也就没有下定决心非办他不可——最好是吓唬吓唬，让这个不知深浅的小子赶紧走人，别在这里趟浑水……不管怎么说吧，打击的结果适得其反：“别人的事”变成了杨云标“自己的事”——“你明明是一个守法的公民，在自己的家里好好地睡着觉，居然有派出所

的人把你的门踢开，要抓人。这样的恐惧，我是没有办法接受的。越是这样，这事情我越是非管不可。”

不知天高地厚的年轻人第二天就奔颍州区讨说法，找的是信访办和公检法：“本来乡村干部工作作风恶劣确实没有落在我身上，但打击报复举报人可千真万确是冲着我来的。”杨云标觉得法和理全都在自己这一边：“如果不处理，我就要去省里反映。”这下好了，区信访办主任说得更不含糊：“如果你要去省里反映，我现在就可以把你拘留！”

——呃噢，杨云标有点儿蒙了。

其实这当口，对杨云标个人来说，他还是有路可退的，赶紧收拾东西回西安，就当在老家做了一场梦。但是涌进小院的人把他的退路堵上了。

过不下去了要上访，上访就没有好果子吃，但杨云标却当了一回例外，乡村干部奈他莫何，派出所也带不走他，独闯县衙上访办居然能全须全尾地回来。一时间杨云标声名鹊起，家里挤满了人，有诉苦的，有取经的，有求助的，有本村的，也有外村的，甚至还有外县外省的。有人是自己走着来的，有人是躺在板车上被拖来的，还有人在院外就跪下了……最多的时候，杨家没有围墙的小院里曾经挤进了三十多个人。每个人都有一肚子话要说，都有一段长长的故事。

不是一个村子，也不是一个县，无数个这样的故事压得人喘不过气来。年轻的杨云标开始失眠，一把一把地掉头发。看他 25 岁前的照片，与现在判若两人，那时候的杨云标有一头浓密的头发，现在他稀疏的发际线已经越过脑门并继续向后推进。

杨云标留在了村子里，但保留了一个城里人的习惯——每天跑步。

只要不下大雨，杨云标每天都会早早起床跑步，跑到田里，再迎着太阳跑回来。跑跑步出出汗，能帮他打起精神，摆脱压在心头的坏情绪。

本村“老上访”唐殿林是来取经的，他们成了上访的拍档。1999

年秋天，唐殿林卖掉了栏里的猪，和杨云标一起进京上访。

他们并不是一开始就想跑到北京去告御状的。他们想讨个说法的事情说小不小，一桩一桩的冤屈，一件一件的不平，有唐殿林自己的，还有村子里其他人的，全村几十人几百人都遇到这样的问题，是大事。但是，事情说大也不大，收支账目不清，村干部乱关乱打，有关部门随便派人查一查，把问题搞搞清楚，就得了。但是，他们写了数不清的上访信，收信的地址从国务院到省市区各级相关部门，但都石沉大海。越没有回复就越要访，而越上访，在村子里的处境就越差，没办法，只能逼着他们再往高处走。

北京已经是最高的地方，天子脚下。他们住在远郊二十块钱一天的小旅馆里，每天一早搭车进城，国家信访局、农业部信访室、中纪委信访室、公安部信访室……差不多的高门台、小窗口，排着差不多的长队，终于排到了，收下材料登记个名字："好了，下一个。"工作人员的脸色跟邮筒差不多，这样收下的信，和投进邮筒里的，没什么两样。

北京的风可真冷啊，杨云标对那个秋天最明显的印象是"冷"。这个走投无路的年轻人在北京越来越冷的风里徘徊了很久。他身上揣着一块牌子，但一直没有掏出来。那块牌子上写了六个字——"安徽农民告官"。"告官"，是他的诉求，"农民"，是对自己的身份的认定。本来，他还有的选，这块牌子一亮出来，就没得选了。

人们一直都把跳出农门叫成是"跳龙门"，传说中鲤鱼跳龙门，在跳过去的那一刻一定不能回头，一回头就会被打回原形。杨云标已经快要跳过去了，再摆一摆尾巴就可以跳出农门了。

四处碰壁的杨云标最后还是掏出了那块牌子。两分钟后，作为"上访农民"被警察带走。

# 成立维权协会，在官和民之间找到自己的位置

与其他上访的人一样，杨云标很快被他老家的人领了回去。进京去领杨云标的乡镇干部当时表示一定认真调查解决问题，说得千好万好。虽然回去之后迅速变脸，问题依然没有解决，但这至少让杨云标看到了，进北京、上广场，还是有用的。

他们要再去北京！这回再去就不一样了，不能再卖唐殿林的猪——他已经没猪可卖了。杨云标和唐殿林在村子里走家串户，请大家签名、捐款。

虽然从小一直在这个村子里长大，跟所有的人都认识，但也只是认识而已。平时生活压力、人情往来都有父母罩着，再加上这些年一直在外求学、工作，对文青杨云标来说，乡村被赋予了一种田园诗般的想象，对于乡村来说，他差不多就是个“外人”。虽然杨云标晓得不同家庭、家族之间的亲属关系，也不难探问到人与人之间的恩怨是非，但这只是了解乡村的第一层。要想进入到关系缠绕、恩怨纠扯的乡村内部，而且年纪轻轻的他还要“代表大家”去上访，要面对的就是：在这个熟人社会、长者社会里，如何确定自己的位置，如何赢得信任，争取支持。

唐殿林一直生活在村子里，早年当过村干部，人很正直，不管是原来当村干部还是现在上访，都是大家信得过的人。他和杨云标一起去敲各家各户的门，唐殿林话不多，但他是身旁这个涉世不深的年轻人深入村庄的中介。杨云标一家一户、叔叔婶子大爷大娘一个一个掰开揉碎了地说，同样的内容说了几百遍，收集到三百多个人按了红手印的签名，还有一千多元钱集资——最多的一户出了二十块，一个平时连盐都买不起的妇女也出了两块钱。

走村串户的过程，让这个已经渐渐走远的准城里人又走回到这片

土地。在这个“回归”乡村的过程中，杨云标也在历练，在成长。他在这个靠道德标准建立信任的熟人社会里，作为一个重回村庄的外来人，逐渐赢得信任；在传统村庄治理靠人生经验积累权威的长者社会里，作为一个年轻人，让维权骨干——那些平均年龄五六十岁的老人家接纳他。

就这样，杨云标成了一个“全职上访农民”。平时在村子里的时候，他做的事情就是走村串户，在家里接待来访人员，写上访信，以平均十天一封的频率寄向不同部门，然后就是一遍一遍绕过围追堵截去北京上访。

上访、写信，写信、上访，连成了一个无穷无尽的环，杨云标觉得自己越来越愤怒、状态越来越危险，就像在旋涡里越陷越深。他先后四次进京上访，接触过经年累月的老上访，越来越理解那些上访遇挫的人，能够体会到内心深处生出的绝望和外加的恐惧累加起来，是可以把人摧毁的。

杨云标并没有成为农民，但他开始了解“农民”，他既是身在其中的人，又是旁观者，看到了熟人社会里农民的勇气和怯懦，也懂得他们的爆发和极端，开始了解他们中间沉默的大多数。

聚到他身边的人越来越多，接触到的不公越来越多，杨云标分析：“村干部虽然只有五个人，可为什么就能管你两千个？人家有明确的分工，是一个整体。相对于高度组织化的村干部，老百姓就是一盘散沙，欺负你的时候他不说话，欺负他的时候你不说话，他们作为一个整体，很容易把全村的人都挨个欺负一遍。单个老百姓对付村干部不容易，个人反抗的成本太高了，但如果大家抱起团来，就会不一样。”他建议大家：“团结起来力量大，我们成立一个维权协会吧，不仅给自己维权，也可以帮到其他的乡亲。”对这个提议的回答是一片沉寂，年轻的杨云标以为他已经走入了乡村，其实还没有。

维权骨干大多数是前村干部和曾经在外工作的退休老干部，他们有正义感，也晓得政府的底线，知道什么能做什么不能做；也有原本

就桀骜不驯的“刺儿头”，动不动就抻胳膊撸袖子敢把天捅个窟窿；还有的人实在是被逼到无路可走——不管怎么说，农民本质上还是怕“官”的。上访，是不得不访，因为实实在在侵害到自己，明明知道“官”不高兴也得做。虽然上访抗官，但大家都还是很在意“官”方的态度（甚至是揣度“官”方的感受），担心访民抱团会触怒了官。一听到要成立什么“维权协会”，那些群情激奋，要一起告官的人一下又做回到沉默的大多数。

杨云标的提议就像官方在访民面前的承诺一样，不了了之，生活又回到原来的样子，在上访、写信和写信、上访之间循环。帮助杨云标走出循环的，是官方的一次回应。

2000 年 10 月，杨云标的上访信被一位副省长批示，安徽省委督察室派出的督察组会同市、区有关部门的人员突然来到三合镇。颍州区从来没有过省督察组“空降”的先例，此举非同小可。几个月后，南塘村村支书、村主任和文书被查明共挪用贪污七万多元，被集体免职。

后来，有人传言，说省长本来要撤乡党委书记的职，但最后变成了记过警告。但不管怎么说，副省长的指示是杨云标上访两年来最大最明显的“胜利”。更重要的是，让一旁观望的乡亲们觉得杨云标告御状见效了，是光明正大被青天认可的事儿，没什么可怕的。杨云标再提成立维权协会，很自然地得到了大家的赞同。

这给年轻的杨云标上了一课，想进入村庄，不是有自己的个人愿望就能行的；想在村庄确立自己的位置，也不是一分付出一分收获那么简单的逻辑。在这场“官”和“民”的博弈中，确立了杨云标在村庄的位置。

2001 年 3 月 7 日，七个村近三十位维权骨干聚在杨云标家的小院里，通过了“三合农民维权协会章程”。根据章程，他们的维权行动严格限定在法律允许的范围内，“理性维权、科学致富、文化启蒙”。

“理性维权”被放在最前面，当时也没有想清楚到底怎么在维权过程中做到理性。

维权协会成立后第一次联合行动，是因为国家发给农民的补贴被乡村两级扣留。在当时，扣钱是常事，农民上访也是常事，但派员处理就很少有了。这一次，农民维权协会对口反映到区税改办，税改办很快下来调查，本来是挺好的事。派下来的人到了乡政府就不再往下走是常态，跟乡里的人一起吃饭喝酒联络感情也是常态，最后的结果不用想也知道，事情不了了之，就算过去了。

但这一回，维权协会不干了，组织了五个村的八十多位村民去阜阳市上访，事先确定了标语、要求和行动策略。将八十多人分了两个梯队，明确了不同的分工。区里、乡里的领导赶过去，没用：已经跟你们反映了，你们没作为嘛。最后是市信访局局长和市委副秘书长与维权协会谈判，乡党委书记要求参加，被维权协会拒绝：告的就是乡党委，你怎么能参加呢？

这次集体上访的过程一波三折，险情迭出，杨云标用他勇气、智慧，巩固了父老乡亲对他的信任，确立了自己在这个群体中的威信。这其实并不只是维权协会内部的事，是在“官”和“民”的关系之间的一种确定。

维权协会让上访农民抱在一起，维权的成本降低了，效果放大了，也让来自官方的压力减轻了。

参与维权的乡亲们看到了效果，内心的绝望就会减轻。两相作用的结果是参与维权的人会松弛很多，农民高兴了：组织起来力量大。杨云标安心了：组织起来不仅力量大，还能实现理性维权。

有意思的是，虽然维权协会增加了对“官”一方的压力，但事实上也成了一种沟通渠道，成为释放压力与积怨的途径。上访农民的事情“闹上去”的层面越来越低，只要是维权协会反映的情况，到了颍州区有关部门就会有回应，甚至用不着到区政府一级，再也没有进京告御状上天安门了。

2001 年 4 月，南塘村村委会换届选举，唐殿林高票当选村委会主任，杨云标被选为村会计兼文书。对农民维权协会来说，这是一种标

志性的转变，从“在野”到“执政”；而对杨云标来说，投向他的这些选票标志着，他终于真正地进入村庄了。

## 第三部门，官和民之间的第三种力量

乡村接纳了杨云标，但他并没有真正接纳乡村。一则，他只是被情势一步一步推到了现在，他并没有想过要真的回乡当农民；二则，即使像现在，当维权协会的乡亲说自己“胜利”了的时候，他并没有同样的感觉。

有一个村支书，得势时为所欲为，在高音喇叭里哂笑交不上钱的村民：“人家咋混的，你咋混的?”后来因为维权村民上访，他被撤职。做回普通村民后，因为经营不善生活贫困，受过气的村民以牙还牙，特意用他自己的话、用同样的语气去反问他：“人家咋混的，你咋混的?”这样的事情没有让杨云标觉得解气，而是纠结痛心。旧有的宗族纠纷人事恩怨，加上村干部与少数获益村民与维权的斗争，把乡村扯得支离破碎，但这里本来是亲情社会、熟人社会，你和我、我和他，打断了骨头连着筋，你的痛七传八传还会传到我的身上，永远这样怨恨下去，冤冤相报何时了？投身维权，是因为“不能让自己的心越来越冷漠，面对苦难无所谓”，而当他越来越深地“浸入”乡村之后，越来越真切地感受到，苦难不仅在自己身上，自己的“对手”也有，认识到村庄政治并不只有是非黑白那么简单。

维权协会的出路在哪里？我自己接下来怎么办？

杨云标一直在犹疑，是不是继续留在村子里，犹疑的结果是，2002 年 8 月，他决定离开家：回西安静心读书备考——还是安安心心当自己的律师好了。

这时候，头一回有记者走进南塘，走进杨云标的小院，要采访他。

杨云标曾经把维权协会事情写下来寄给了《南方周末》，他的信被

一位副主编看到，而且很感兴趣——农民维权不稀奇，但成立维权协会有组织地维权却头回听说。但这题材有一定敏感性，而且报纸的关注点也不在农村，于是就转给了自己在《中国农村》杂志社的朋友，记者来到南塘，却没找到杨云标。等杨云标得到家人的消息打回电话的时候，记者已经回北京了："将来有机会来北京的时候一起聊聊吧。"杨云标立即就说："能不能我去北京找你？"记者一开始还有些犹豫，毕竟吃住路费都要花钱的，不用想都知道，杨云标的经济情况不好。但他顾不得这些，一定要去，而且是立即去——从1998年到现在，四年了！他和维权协会一直是孤军奋战，闷都要闷死啦。现在终于有一个人愿意听自己的故事了。

杨云标跑到北京去找记者，并通过他认识了关注农村问题的党国英，党国英介绍他去找李昌平，他赶过去，但没有见到李昌平，就跟他的同事做了交流，留下电话离开。

这样一来，孤军奋战的杨云标算是"找到了组织"。当时，李昌平在"三农"问题专家温铁军领导下的《中国改革》杂志社任职，那里聚集了一批关注农村问题的人。

很快，李昌平的同事刘老石就开始跟他联系，并邀请他参加年底在北京举办的"中国乡村建设论坛"。在这次由中国社科院农村研究所、中国农村发展促进会和香港亚洲交流中心组织的学术论坛上，杨云标是唯一一个上台发言的农民代表。会上，有位香港学者说："一个社区的人生活得好不好，不看房屋，不看穿着，一看人的面孔就知道——是不是微笑的？"这句话让杨云标大受震动，他很自然地想到了自己的村庄，想到了维权协会的乡亲们。维权协会是一个在外界的打击和压力下团结在一起的群体，他们的斗争明显改变了乡镇基层政府随意欺负农民的状况，他们有斗争有胜利，有奉献有付出，但是，他们没有微笑。

在那次会议上，汇集了全国众多的农民维权组织，提出"转型建设农村文化与经济，从哭着维权到笑着乡建"，为杨云标苦苦思索的社

区分裂问题找到了一个思路。

随着中央政策的改变，农村实行税费改革，农民负担减轻了，当地政府也渐渐发生改变。不维权了我们做什么？杨云标回到家乡，在维权协会里提出“以文艺促进参与、以参与促进合作、以合作促进发展”，试图开展一些文艺活动来提高乡亲们的参与程度。但口号好提事难做，维权协会的骨干很少赞同。有人提醒杨云标：咱们可不能“变修”啊。有人干脆愤然离去：这是向欺压农民的官老爷妥协！

帮助杨云标再一次走出困局的，是 NGO，是外来的大学生支农团队。

跟杨云标联系比较多的是李昌平的同事刘老石，他一直在推动大学生支农活动，2003 年 7 月，派来了一支二十多人的大学生支农队。这些来自北京大学、北京师范大学、中国农业大学、中国政法大学、复旦大学和武汉大学的大学生睡在杨云标家的院子里，一待就是一个月。他们走村串巷、唱歌跳舞，发动文艺骨干，做过一次上千村民参加的大联欢，还到附近村子里去演出。他们每到一处，不仅表演文艺节目，还讲法律，吸引了全村的男女老少都来参加。杨云标在每次演出结束后都要发表演讲，使维权协会家喻户晓。

“这么多大学生住在我们乡下，吃不好喝不好，帮我们发动文艺队，人家图啥?”一方面看到了文艺活动对维权协会的宣传效果，更重要的是：原来持不同意见的维权骨干被感动了。农村人爱面子、讲礼数——总不好驳人家大学生、大学老师的面子吧。乡村内部，千丝万缕的关系相互缠绕，牵牵绊绊，内部分歧很容易陷入僵局，这时候，外来者就有优势了。他们是外人、“第三者”，与村庄没有渊源，没有利益关系，僵持状态里，如果有外来力量推动一下，大家就比较容易顺着推动的方向走。骨干们不再继续反对，志愿者和媒体的朋友捐了三千多块钱，乡亲们又自己筹集了两千多块，置办了一些必需的东西，文艺宣传队正式成立了。

文艺队的成功，不仅推动了其他维权骨干的转变，也让杨云标看

到了文艺活动和乡村建设的力量。维权协会的转型，就这么开始了。2003 年成立了老人协会，2004 年成立了兴农合作社，开始了乡村综合发展的实践，目前兴农合作社的主要组织有：老年人协会、妇女文艺队、留守儿童中心、农资统购统销、资金互助会、酿酒坊、沼气工程服务队。到 2007 年，有四百多户入股社员，覆盖两个乡五个行政村。

## “我的团长我的团”

2002 年进京参加中国乡村建设论坛，是杨云标走出去的起点，从那以后，他先后受邀参加 2005 年“公民社会国际论坛”、2005 年德国前总理史密特“中国问题”私人讨论会、2009 年香港社会运动电影节、2010 年台湾社会运动年会、2011 年联合国可持续发展青年领袖论坛（北京会议）。还被传媒评为这样那样的年度人物：“2005 年年度公益人物”、“2008 年年度合作经济人物”、“2011 年未来力量人物”，杨云标成了“名人”。

南塘村也成了“名村”，2003 年大学生支农队进村，是外界走进来的开头，从那时候起，原本寂静的南塘村热闹起来，天南地北的大学生、中外专家纷至沓来，村里先后接待了北京、天津、上海、合肥、山东、南京、武汉等三十多个大学生支农社团调研，接待近千人次农民朋友自费访问。还有清华大学 NGO 研究所、中国人民大学乡建中心、国际小母牛组织、世界宣明会、香港乐施会、行动援助、英国救助儿童会、中国滋根等十多家机构来访交流。在阜阳白宫、艾滋毒针和大头娃娃之前，这里就吸引了国内外各路媒体。

听说当地政府对杨云标和南塘，有个“三不”政策：不宣传、不支持、不反对。合作社里有人对“不宣传、不支持”有些愤愤，杨云标却不这么看：“不反对，这是多么重要的一句话啊！”——这个额发

全部下岗的年轻人已经开始成熟了。

日渐成熟起来的杨云标和合作伙伴利用媒体和外界的资源优势，为合作社争取空间，争取资源。赵王村一个叫杨震的孩子得了脊髓炎瘫在床上，都说治不了，母亲为此离家出走，在家陪伴他的哥哥精神崩溃，合作社爱心互助会帮他联系资源去北京看病，媒体的朋友还发动捐款，找到全国有名的专家给他免费治疗做手术，还给他的哥哥介绍了在乡村建设中心学习的机会。这些事情感动了一个维权协会早先的“对手”——他是杨震同村同族的长辈，原来是赵王村村长，因为维权会维权被撤职，本来一直耿耿于怀。合作社做的事情感动了他也吸引着他，现在他主动要求加入合作社，还在本村动员了十几户人加入，成立了合作社的第十六个互助组。后来，有不少村庄的现任村干部也在自己村里组织一部分村民形成互助组申请加入合作社——想借合作社的信用，带动大家搞经济建设。

十年，从维权协会转变为兴农合作社，从乡村里的挑战者和反抗性力量，成长为弥合村庄伤口的动力。

十年间，合作社也走过了内部的几次分化和分裂，分化出去的力量，有的是“政见不合”，有的是为名，有的是为利。从维权协会一直走到现在的合作社核心骨干，基本上是维权时期的老班底，平均年龄六十多岁，大部分是村子里德高望重的老人家，杨云标是他们当中最年轻的人，也是几次选举中一直高票当选的理事长。乡村逻辑是道德至上的，杨云标虽然年轻，但他用勇气、智慧、付出、无私，在父老乡亲们中间树立了一个道德形象；乡村的逻辑又是现实的、趋利的，杨云标用他在外界的关系、社会影响，为当地争取资源，又是“有用”的、不可或缺的。在历次的合作社分化、乡村政治和家族力量的博弈中，集体的领导权出于各种各样的原因被挑战，但杨云标的个人地位一直没有受到影响。

杨云标曾经在2007年年底，也就是他重回乡村的第十个年头，提出了精心准备的合作社改革方案。那时候，兴农合作社完全靠社员自

筹，建起了三百多平方米的合作社办公楼，社员达到近四百户。人多了，自然需要管理，合作社骨干出现了“官僚化”的倾向，与乡亲们渐渐疏远。成员增加了，但骨干却还是原来的二三十个人，这种治理结构也不合理。

杨云标提出的改革方案是：把数百位社员按照区域就近划分为十一个互助组，每个互助组选举自己的管理委员会，作为自己社区里的发展主体，合作社只对各互助组提供组织发展支持。

这个方案把理事会、监事会现有的很多权力下放到社区管理委员会，“我们不是被架空了吗?”“我们辛辛苦苦打天下，怎么能让别人空捡胜利果实?”但在会议上，即使明确反对的人，也不会把这种感觉直接说出来，他们不会用降龙十八掌回击杨云标，而是练太极，摆到桌面上的理由，都是丝丝入扣的对村庄现实的分析，绕来绕去隐含了一句没有说出来的话——“不行”，但这种反对明明白白在那里，能让你和所有的人都体会得到。更多的人沉默不语，杨云标懂得，这是在用他们的沉默表态。

此时的杨云标已在乡村浸淫多年，对乡村逻辑的谙熟，让他早已不再是一个强攻型选手了。对 NGO 的了解也带来了很多借力打力的可能，可以寻找机会为合作社“松骨”。

当文艺队老年协会和资金互助成为常态，发展生产成为人们最明显的需求。当地没有特色农产品，也没有特别的物产和企业，合作社成员又主要是老年人，能够进行养殖项目成为他们努力的方向。恰好专门支持农户养殖项目的国际小母牛组织正在安徽寻找项目。2008 年元月，“小母牛”合肥办公室项目人员来到南塘，介绍这个以向农户提供小额贷款推动养殖和社区合作的公益项目。“小母牛”的发展已经有一百多年，在全世界很多国家开展工作，进入中国也有了差不多三十年历史。“小母牛”项目要求申请资助的单位是一个一个的小社区互助组，杨云标再次提出按照村庄划分互助组的分权计划。这一次，方案勉强获得通过。

他们在那个大雪飘飞的季节里走过了一个艰难的过程。维权协会的发展经历也是一个乡村里一盘散沙似的农民“黏合”起来的自组织过程，但是，大部分新加入的社员没有早期维权的经验，老骨干们又要一家家做组织启蒙。合作社骨干到了村庄里，跟大爷大妈说“组织建设”，大家都听不懂，于是提出了“三个一”：“一群热心人，成立一个组织，要做一些好事”，什么是一些好事呢？就是要搞好自己的社区环境卫生、自己的社区道路建设、社区文艺活动。

经过一个冬天的努力，十一个互助组分别选举产生五个管委会成员，为合作社迅速培养了五十多名骨干，入股社员新增加了近百户。后来，又有两个村庄主动要求成立互助组，加入合作社，发展到十三个互助组，近五百户社员。

合作社在发展，但并不意味着提供给他们的空间也会随之变大。有一次，“小母牛”项目官员来阜阳，已经约好了晚上见面，杨云标也到了阜阳等在宾馆里，但那一次却空等一场。“小母牛”的负责人先与阜阳外资办吃饭（“小母牛”是国际机构，他们的扶贫资金进入内地是要经过外资办的），但外资办负责人说：要想跟我们合作，就不许见杨云标。

2008 年 5 月，合作社已经完成了所有的前期准备工作，杨云标应邀去北京开会，“小母牛”组织的项目人员已经完成了多次入村培训，此时正带着合同请各家各户签字，只待收回了资料带回去盖章拨款，合作启动。但在 5 月 11 日夜间 10 点，杨云标接到支持方朋友打来的电话：合作取消，正式通知随后下达。

如此釜底抽薪，失去的不仅仅是对合作社至关重要的两百万资助款。这个消息传回合作社后果会怎样？杨云标借“小母牛”项目强推权力下置，整个合作社调整后的构架仍然处在震荡期，原来在他的计划里，项目资金就位后大家的注意力转到生产上，可以形成一个调整稳定期。在这个时候合作终止，不仅改革成果岌岌可危，连合作社本身都会受到威胁。

杨云标一夜无眠，好在他脑袋上已经没有多少头发可掉了。他恨不得立即回到村庄，但是，12 日中午，已经约好了要一起谈一个议事规则的项目（这就是我们这本书要讲的故事），13 日，要代表合作社去探望正在住院的杨震。

# 第二章　天外来客袁天鹏

## 到美国去！
### ——到学生议会去玩一把

杨云标的故事是从1998开始讲的，袁天鹏的故事，也要从1998年讲起。

这一年，22岁的袁天鹏从北京邮电大学毕业，进入社会。他是北邮的学生会主席、团中央表彰的“全国优秀学生干部”，得的都是一等和特等奖学金。他毕业后先是被分配到邮电部北京设计院，刚一个月就被借调到电信总局，负责一块蛮重要的工作。跟杨云标比起来，袁天鹏1998年的故事没什么好讲的，不过是“一日看尽长安花”的世纪末北京版本。

1999年秋天，杨云标第一次去北京上访，一路访上了天安门广场。那时候，袁天鹏已跑到美国阿拉斯加大学，留学去了。

“你这一走，丢掉的是个金饭碗。”袁天鹏在电信总局负责什么？“组织网络建设项目的计划与实施，包括项目可行性研究、投资预算审批、设备选型谈判、设计文件审批、工程合同制定与履行、设备验收及投网运行各阶段的项目管理”。多少人都来苦口婆心劝他呀，都说“听人劝，吃饱饭”，但事实上是，吃饱了饭的人，是不容易听人劝的。

袁天鹏拍拍屁股，去了天寒地冻的阿拉斯加。

当杨云标跟着老上访唐殿林走村串户、一点点沉浸到他生活了二

十多年的村庄深处的时候，袁天鹏在学生议会里，为着一种闻所未闻的美国式游戏规则目瞪口呆。

到了阿拉斯加大学，出于一直关注公共事务的老习惯，袁天鹏跑去学生活动中心，帮忙组织、开展学生活动。

很快他就发现，学生活动中心只是一个执行机构，决策机构是“学生议会”（Student Senate），也是一个学生组织。袁天鹏虚心好学，探问前辈：怎样才能混到决策机构去过把瘾呢？前辈回答：“晚喽，已经选过啦。”

看在他是个“老外”的分儿上，前辈很认真地传道授业解惑：阿拉斯加大学学生自治，所谓“自治”就是一帮彼此平等的人聚集起来自己管理自己，全体学生共同组成一个自治机构，我们学校里的每个学生好比是美国公民，学校里也有自己的“总统”（President，跟总统是一个词儿），学生总统跟美国总统一样，也是全体学生直选，学生总统带领着一个执行机构。决策机构是学生议会，议会里的学生议员同样也是选举产生，跟美国国会议员差不多。如果你想竞选的话，下次选举就会有机会。袁天鹏一听就乐了：老美可真会玩，选举也从学生抓起。

世上还真有就这样的巧事儿，过了不久，前辈向袁天鹏透露：“有一名学生议员因故退出，按规则你可以申请中期替补。”

他们依据的“规则”就是学生自治机构的章程（好比是美国的《联邦宪法》）。袁天鹏依照章程，向“总统”提出申请，理由也很充分：希望能在学生议会中代表国际学生和研究生。经过考核后，“总统”报请议会，袁天鹏再去议会接受面试。经过议会讨论，袁天鹏的申请通过，进入了“权力核心”。

袁天鹏议员“就任”后，议会秘书给了他一本 *Robert's Rules of Order*（《罗伯特议事规则》），说这是议会的会议规则，是一本 200 页左右的书。拿到之后，袁天鹏看看封面小吃一惊：Robert 是谁？他很有名么？看看内容，又小吃一惊：里面的单词似乎都认识，但内容却

看不懂。看不懂就把它放到了一边：参加他们的会看看不就知道了？

## “决策机构”的会议游戏：“无能”的主席

学生议会有十几名成员，议会最大的权力就是批钱，每位学生每个学期注册的时候会同时交一笔几十美元的“学生会会费”，每学期有二十多万美元会费，进入独立的账号，完全由学生议会管理，

学生议会的最高法律就是他们的章程，翻翻里面，能看到这个议会的权力还真不小，包括“颁布与修改章程、通过决议、向学生总统发布指示、批准总统提名的官员任命、批准或者拒绝学生俱乐部注册、弹劾官员、调整预算等”，当然，义务也不少，虽然一条一条有很多规定，仔细看了看，主要是出席会议和值班。

议会每个周日下午都有例会。学生活动花钱也不多，几百美元就是一个项目，二十万美元不是个小数，且得花一阵子呢，每次会议都要讨论好些议案。

在学生议会，刚一开始袁天鹏完全晕菜了。让袁天鹏犯晕的第一个原因，是不明白议会主席（这个决策机构里的最高领导人）为什么那么“无能”。想当年，袁天鹏在北邮也是当过学生会主席的，虽然没有二十万美金这么多，北邮的学生会也有点儿钱，钱怎么用也要开会议一议，但最后方案都要等到他主席拍板才能确定下来。而且，有些事情也不是他说了就能算的，他上头还有校团委呢。

虽然美国的学生议会主席上头没有团委，但他自己也不能说了算，甚至没有说话的机会。这个主席确实坐在一个很重要的位置，但不能表态，说话的全都是那些议员，你一言我一语，主席就像个拍卖行里的拍卖师，点了这个点那个，专门管着分配发言权。这个主持人在会场上，虽有权威，但无威权。

大伙喊哩喀喳说一阵，主席问：“还有没有人要发言？”没有，如

果是大家的发言次数都已经用尽或者不再有人申请发言，好，现在表决。然后议会主席计票，宣布投票结果。不管表决的结果怎样，是赞同还是反对，一件事儿就这么过了。从头到尾没听到主席自己的意见是什么。敢情这个主席，就只是个主持人哦。有时候，主席本人对某个议题确实有话要说，那就必须把主席的职位（其实就是主持权）暂时出让——由别人代行主席职务主持会议，然后再发言。这个有意思，只有被限制的权力才有可能是公正的。这个主持人自己不表态、不发言，才能保证公平。

当然，主席在议会里也不单单只是个主持人，人家来议会不是打酱油的，他首先是个议员，也是有表决权的。为了保证公正性，主席在讨论过程中不能发言，表决时也不能率先表明态度影响局势，但他还是可以用投票来表达自己的态度——当然，他要等所有的人都表决过后，最后一个举手。如果正反两方票数差距很大，这个主席投不投票都对结果不产生影响，但当双方票数恰恰相同的时候，主席的这一票就成了至关重要决定性的一票。但是这种情况并不多见，所以，主席大人还是英雄无用武之地的时候居多。

袁天鹏注意到，议会主席有时候会把那本《罗伯特议事规则》拿出来翻一翻，于是他回去找出来也翻了一翻，看到里面把主持人的权限职责写得明明白白，他什么“主”都做不了，就是一个为议会服务的角色——“公仆”啊。

## 怎么才能有发言的机会？
### ——规则说了算

进入议会之后，让袁天鹏犯晕的第二大疑惑是他不懂人家的游戏规则，不知道怎么玩，不知道为什么有人能说有人不能说，为什么有人有机会说有人没有机会说，一开始几次会议根本没机会发言就过

去了。

袁天鹏是个聪明人，他学的电子工程专业就是把一个大的想法一直拆拆拆，最后拆到最基础的零配件或者一个基本的程序。他盯着人家的会议看了半天，一边看一边拆他们的会议规则，慢慢明白过来。所有的人，谁想发言都得先举手，主席让你发言才发言（所以不会许多人同时开口，乱成一锅粥）；所有人的发言，都有时间限制，而且每个人发言时间多长也不是主席说了算，是由来会场上的这些人自个儿定的（当然不是每次开会都先讨论一遍，他们已经有了一个约定俗成的惯例，只要没有人提出意见，就按这个办），主席就是个掐表的执行人（所以这会不可能开成马拉松）；发言不是按先后次序排除，而是一个人说完了之后主席会问："有没有反对意见？"同时举手的人中，反对意见优先（这样双方就能轮流得到发言机会，会场上的气氛就不会"一边倒"，不管什么观点都有平等机会充分表达）；发言不能无限制进行，一个人只有有限的几次发言机会，两次或者三次，次数也是大家自己定的（确定发言资格的方法和前面发言时长是一样的；袁天鹏看到的那些申请发言但没机会说话的人，就是那些把自己的发言次数用尽了的人）；发言的时候必须开头先说"我同意"或者"我反对"，说完了之后再说理由（这样有意思，不光主持人省劲，大家听着也容易，一下午的会议讨论十几个方案，不这样发言，人全都晕菜了）；发言的时候，任何人都不许打断（包括主持人），但如果你跑题，主持人就会告诉你"跑题了"，如果超时会打断，如果发言中攻击别人，主持人会立即打断。

发言，是每个议员的权利，执行规则，是主席的权力，你们把他选上来，就把这个权力授予了他，在会场上就得听他的。而这个主席听谁的？听规则的。大家在会场上什么时候能发言什么时候不能发言，规则上都写着呢，主席只是个执行人。

## 什么样的话题才能拿到议会来讨论？
## ——你先做好了准备，讨论不讨论大家说了算

大家每周坐一块儿讨论的都是啥东西呢？方案不是主席出的，讨论不讨论，主席说了也不算。每次会议讨论的方案是必须在指定时间之前发到全体议员邮箱的，在会议现场，任何一个议员只要有一个提出“动议”（Motion），如果再有任何一个人“附议”（Second）一下，那好，现在大家就开始讨论这个话题。如果提出的动议明显不靠谱，就不会有人附议，那么这个话题就没有辩论机会。有些事情是明摆着合情合理、预算也没有问题的，有人动议有人附议后，没人发表意见，那就直接表决。但通常辩论开始后要让赞成的、反对的轮流发言，公说公的理，婆说婆的理。要是有人听得不耐烦了怎么办呢？他可以站起来要求“立即表决”（Previous Question），于是主席就会让大家先举手表决一下，是否“不再辩论立刻表决”，三分之二以上的人同意，那好，表决吧。也有这样的时候，一个动议提出来，也被附议了，但在讨论正式开始之前，有人不想讨论，他只要先喊出“反对考虑”（Object to Consider），那就必须马上先对“是否不予考虑”表决，如果支持“反对考虑”的人占三分之二多数，就不能讨论这个动议了。如果附议之后已经有人发言进入了讨论环节，就不可以再提“反对考虑”了。

法案性质的议案并不是提了接着就可以处理，应该交给一个专门的委员会去处理，等下周这个委员会拿出一个意见，再下一周才能大会辩论。

袁天鹏觉得这个东西好玩极了，还仔细琢磨了半天这个“过半数”和“三分之二多数”的问题，越琢磨越觉得这里面有道理：包含着一系列跟权利有关的东西，“立即表决”、“反对考虑”如果通过的话，就

是剥夺了那些想讨论的人的权利，但如果一定要这么讨论下去，又浪费了那些不想讨论的人的时间，如果有三分之二的人不想讨论这个话题，那就不应该占用绝大多数人的时间。这样的规则，是在维护大多数人的权利，所以过半数还不够，要“三分之二多数”，甚至有的组织还会约定“四分之三”等更高的比例。包括前面那个主持人什么时候可以打断、什么时候不能打断也很有讲究，发言权是会议中的根本权利，所以不能打断；但攻击别人不行，那就侵害了别人的权利，必须打断；超时也不行，浪费别人的时间也属于侵犯权利，必须打断。但这个打断又不是谁都能做的，只有主持人才能做，或者要求主持人这么做，这里头也有个权利问题……

## 程序动议

### ——在“是”和“非”之间拓展出一个宽广的中间地带

“程序动议”是个很有意思的词儿，比如那个“立即表决”（Previous Question）和“反对考虑”（Object to Consider）就都是程序动议，还有“委托”（Commit）、“搁置”（Lay on the Table）、“拆分”（Division of a Question）和“无限期推迟”（Postpone Indefinitely）。前面那些规则保障了说话人的权利，程序动议可以保障听话人“不耐烦”的权利。后来，袁天鹏发现，除了那个老被用到的词儿“程序动议”，还有一个经常被用到的词儿是“修正案”（Amendment），这个修正案是个更有意思的玩意儿。有了修正案，事情不再只有“非黑即白”两种走向，而是有一个宽广的中间地带。

比如说，有人提出下个周末花一千美元组织大家去爬 A 山，讨论开始后有人反对：我们班有个残疾学生，爬不了 A 山，不让她去的话就侵犯了她的权利，平等起见，干脆大家都不去。如果没有“修正案”这样的程序，大家就只能在“爬山”和“不爬山”两个极端之间选择。

但第三个就提修正案：修改爬山的地点为 B 山，因为 B 山有盘山公路可以到山顶，部分同学陪那位有残疾的同学坐车上去，其他同学仍然可以徒步攀登，登顶后大家会合一起玩。理由是："残疾学生虽然只有一位，但是她参与集体活动的权利需要保障，我们要探险刺激的权利也需要保障，集体的团队建设的权利也要保障！"这样一来，最后的结果成了一个跟原来提出的动议非常不同的东西，但在这个过程中，每个人都有机会充分表达自己的观点，最后得到的是一个几方都能接受的方案，一个"个人、多数和集体的权利都得到平衡兼顾"的方案。

这样的讨论过程会在两个极点之间拓展出一个宽广的中间地带，任何人都有机会完整自由地表达自己的意见，没有绝对的强势或者弱势。袁天鹏特别留意到，即使是"弱势"的那一方，讨论过程中有许多机会利用规则（五花八门的程序动议或者修正案）改变局势，自由完整的表达和充分辩论之后，就是体面的让步，几乎所有的"反对派"在讨论结束后都会把对方的观点作为全体的决定来承认——讨论的过程左斟酌右平衡显得有点儿烦，但贯彻执行的效率不低。

在学生议会里，表决是个频繁使用的常规性程序，而不是一个大会闭幕式前最后一项多少有点儿走过场味道的集体大举手。在这里，是不是要采纳修正案要举手，是不是立即表决要举手，是不是推迟讨论要举手，是不是可以增加发言次数、增加发言时间要举手，是不是拆分议题要举手，是不是委托专门委员会起草方案要举手，对主持人的做法有争议需要裁决大家要举手……走马灯似的一串举手表决之后，事情就掰扯清楚了：怎么做，做还是不做？大家表决说了算。表决，不是一决胜负你死我活的一锤子买卖，而是一个整合大家观点的动态过程，是一种让大家一起动手完善方案、共同影响结果的机制。

## 平局≠僵局

讨论来讨论去，要做决定的时候是要举手表决的，民主决策，少

数服从多数——呃不，人家不这么说，袁天鹏发现，他们说得很绕："赞成票多于反对票，动议通过。"当时他还觉得老美忒笨，瞧我们，还是"少数服从多数"来得简洁，直到多少年后，当他自己开始做议事规则推广的时候，才注意到这种表达方式背后的玄机。

在当时吸引袁天鹏的是：讨论过后、表决的时候只有"过"或者"不过"两种结果，没有"僵局"——这种曾经困扰过他的不是结果的结果。原来在北邮当学生会主席那会儿，袁天鹏经常也想民主一把，遇事不是自己说了算，而是让大家讨论，结果，经常会有两种不同意见势均力敌僵持不下，一次会开成马拉松不说，也许还会开成一串马拉松，马拉松会议的结果往往是个议而不决的僵局。这种时候袁天鹏就坐蜡了：如果自己出来做决定，那人家说了，还不是你说了算吗，当初还假模假式弄什么民主啊？如果他不跳出来做主，那好，事情就那么僵在那儿了。早知道就直接拍板了，这样的民主越搞反倒越乱，还不如不民主了！

曾经无比困扰过袁天鹏的事情在老美这里很简单，表决的时候，他们的标准只有一条——"赞成票多于反对票，动议通过，否则没过"。如果平局怎么办？很简单，没有通过。没通过不是不了了之，平局不是僵局，而是不过，这个动议就被驳回了，下次开会就不可以把这个问题再拿出来死缠烂打，占用大家的时间。如果你痴心不改，觉得这件事情无比重要，一定要拿出来再次讨论（或者是选举了你的那些学生要求你拿到议会上讨论）怎么办？只能等到每半年一次的学生议会改选之后再重新来过。据说这跟美国议会的规矩是一样的。

在学生议会统计表决票数的时候，只数"赞成票"和"反对票"，他们居然不统计弃权票。袁天鹏后来发现，在会议上，老美的观点从来不藏着掖着，赞成就是赞成、反对就是反对，讨论过程中全说清楚了，投票时也清清爽爽地表明了自己的态度，他们的弃权意味着"两种结果我都接受"，就是不想用自己的一票来影响表决结果，确实，统计这样的票数没有意义。对比我们，表达观点的时候模棱两可、迂

回隐讳，表决的时候不好意思，反对不说反对，用弃权来表达反对——开会就像是在演一出《三岔口》，这样绕来绕去，开半天会没有一个明确的结果，最终被绕在里头的还是自己。

袁天鹏发现，照我们的说法，民主决策，是“少数服从多数”。老美不这么说，首先，他们没有“服从”这样强烈的字眼儿，民主是大家相处磨合，作为一个群体共同进退的游戏，不是谁让谁服从的简单决定；其次，就算是“服从”，服从的也是决议，而不是人，这决议还必须是按规则共同做出的。他们说的是：“赞成票多于反对票，动议通过，否则没过。”——相对于“少数服从多数”的简洁明了，这样的表达实在是很绕。但这种拗口表达指向了一种清晰明了的东西。“少数服从多数”说来虽然简单，但指向模糊，是建立在“通过对决得出多数”基础上的，如果没能决出多数怎么办？没有多数就只好僵局，这不是自己把自己带进了死胡同？

## 制衡无处不在

### ——中国方式和美国方式，不只是开会的方法不同

出席几回会议之后，袁天鹏就上路了，在学生议会里玩得不亦乐乎。就像学开车一样，一开始刚上路的时候觉得很有趣，但后来新鲜劲儿一过就不是那么回事了，每个周末都要开一下午会，实在是有点儿烦，好些事儿都是明摆着的，根本用不着拿到这里来讨论，主席一拍板大家就去做吧。

后来，美国学生还来问他的感受，问他在中国是不是也这么开会？袁天鹏没跟他们绕来绕去，就实说了：“我们开会呢基本上是领导拍板说了算，你们这个非常磨叽，非常麻烦，什么事儿都要来回地争一争，左调整右调整，最后出来的是一个做了很多调整的决议。我们开会比这有效率，可以很快做出一个决定。但是，我们的决定有时候，呃，

方向会比较偏。比如说，这段时间我们认为发展乡镇企业是个重点，所以我们很多决定就是往这个方向走。走了一段以后，发现好像走偏了，于是果断做出决定，关停。后来可能发现又有问题，再调整。而这个美国模式呢，每一次决策的时候都比较麻烦，方案也都比较折中，每一个时刻的进展都比较慢，但从长远看来，总的方向比较稳定……”咳，打住吧，这是说议事规则呢，还是在比较中美历史呢？

袁天鹏说不下去了，但美国人的好奇心还没有得到满足：“为什么会有这样的不同呢？”“也许，也许是因为，在中国，领导说了算，很容易就做出一个决议让大家去执行。而在美国，即使是在权力机关里，这个说了算的过程也比较麻烦，会受到很多牵制、制约……”袁天鹏一时没有找到合适的词儿，老美替他说了出来：“Checks and balance?”对！“制衡”，就是这个词！

学生议会形形色色的规则里，不许人身攻击，袁天鹏大力赞同，但规则里还有一条，“不许质疑动机——不能以道德的名义去怀疑别人的动机”，让他晕了好久：为什么不让质疑动机？他提这个动议明摆着有自己的私利，你们美国人不都直率吗？为啥在会上不许说呢？

后来他拿这事儿问过老美，他们说这很自然：“一来动机是不可证实的东西；二来会议要审议的不是某个人，而是某件事情，对动机的怀疑和揭露本身就是对议题的偏离；第三，利己性是人类共有的本性，在不侵害他人和社会利益的前提下，追求利益最大化并不为过，所以指责他人的动机毫无意义，不仅不能解决问题，反而增加矛盾。”

哦，原来这个规则背后有这样的考量。人为自己争取权力和利益是正当的，但当一群平等自由的人共处时，必须以不侵害别人的权力和利益为前提，群体共处，就必须有制衡，而这种平等议事的规则，就是一种逐利与制衡的结合。袁天鹏慢慢感受到，这正是美国人制度设计的巧妙之处。包括对领导人权力的限制，也是这么回事儿。

一群人共处，要民主，谁说了都算肯定玩不转，全体成员要选一个领导人，给他一部分权力，又要有一种制约，避免领导人权力过大，

反过来左右组织。为了让领导人为选民负责，又设计了“谁授予谁收回”的机制——你不好好干，下次选票不给你，实在不像话，当时就弹劾罢免你。这样看起来你是领导，但让不让你当这个领导，决定权在被你领导的那些人手里，你自然就得唯选民马首是瞻。

老美一旦走上领导岗位，就要处在不同力量的牵扯之中，他们的政治家也玩权术政治和明哲保身，但想让自己的“位子”坐得稳，仅有那些东西绝对行不通，要想让各方都能接受你，靠的是“中立”——领导人差不多就是个主持人。主持人嘛，前面早就讲过了，看上去坐在会场最显要的位置，威风八面，其实一举一动全由规则管着呢，这就是制衡。

这种制衡无处不在，实现制衡的是规则，是程序正义。中国人爱讲谁对谁错，主要看结果好不好，抓住老鼠就是好猫。美国人不说那个，眼光盯在程序上，他们先定一个选猫的程序，这样选出来的猫放出去一定会抓老鼠，他们说只有先让程序对了，才有可能保障结果的正确性。

## 郁闷的海龟

### ——被潜之后，想把规则弄弄清楚

现在把时间跳过几年，跳到2005年冬天，当杨云标与合作社的乡亲们敲锣打鼓，唱着“向前进、向前进，合作洪流不可阻挡”走村串巷去演出的时候，已经回国自办公司两年的袁天鹏正在北京纠结着呢。

回国之后，他和同学合办公司，做总经理，干的是专业老本行，提供移动增值服务，但问题频出。袁天鹏总结其中的问题，主要来自两方面：第一，市场环境潜规则当道，“初级水平的请客吃饭，中级水平的直接送钱，中高级水平的卖你套房子打半折，高级水平的一个内幕消息让你股票大赚，类似这样的过程，比的是谁破坏规则的技术手

段更高超，永远走在监管手段的前面”。第二，股东内部缺乏制衡，“大家一样都出了钱，都是受现代教育的年轻人，按说沟通起来应该没问题吧。就我们三个股东没别人，但开会的时候没有人说真话，都在绕圈子。会上说不了什么，私下里两两之间却有很多的这种所谓的沟通。最后的结果就是我们再也无法合作下去，我做任何事情都会遭到质疑，别的人也就始终觉得我们在设套陷害他。仅仅就是三个人，都无法去做一个有效的沟通，无法去形成有效的决策，问题出在什么地方呢？”

公司的问题积重难返，到了无力回天的程度，袁天鹏才想到了当年在美国的那个《罗伯特议事规则》：“如果我能够早用上那种模式的话该多好！”

袁天鹏是个事事追根求源的人，爱认死理、较劲儿。在他纠结的那段日子里，曾经试过想解析一下中国式规则，试了试就觉得不行——全都是潜规则，太高深了，根本拱不动。既然破坏规则的本事比不过人家，那就反其道而行之，尝试一下建立规则的文化。干脆回过头来，先把美国人的规则弄明白再说。

他想找找《罗伯特议事规则》有没有中文版，找到了商务印书馆出过一个蓝皮的《议事规则》，开本不大，百十页的一个小册子，跟他手里那本英文的《罗伯特议事规则》第四版大致相同。袁天鹏在商务版的前言当中看到，孙中山曾经翻译过议事规则，而且还借鉴了《罗伯特议事规则》，并且给它起名叫做《民权初步》——呃噢，不就是怎么开会吗，至于上升到这个高度吗？

袁天鹏印象里，孙中山一辈子都是大忙人，忙着日本美国到处跑，去筹款、发动革命、起义、护法、共和，袁天鹏觉得好奇，只知道他有个《建国方略》，没听说他还翻译过议事规则。他为什么要翻译一本这样的书呢？

# 发现一段尘封老故事

## ——孙中山为什么要翻译议事规则

对议事规则的好奇吸引着袁天鹏，他开始到处翻书找资料，一通好找之后终于倒腾明白了。

1917年，“护法运动”失败后，孙中山痛感革命学说的重要性，闭门进行理论研究，面壁三年，一共完成了三本书，合称《建国方略》。此前，袁天鹏对孙中山的了解是“三民主义”这个词，再就是《建国方略》里对深港大坝的设想。因为这些说法时不时地会被搬出来，不光三峡大坝拿它当渊源，甚至在建高速铁路的时候，报纸上也会提到孙中山如何如何说，给人的感觉，好像《建国方略》就是孙中山先生面对一片宏大国土所做的基建规划。等到真正翻开国父遗作，才知那些“基建规划”只是其中一小部分，《建国方略》是三本书的合称，分别是《民权初步》(社会建设，1917年)、《孙文学说》(心理建设，1918年)、《实业计划》(物质建设，1919年)。

最先完成的《民权初步》又名《会议通则》。孙中山认为搞民权的第一步就是让人们知道如何开会，为此被汪精卫等人嘲笑为“小道”。彼时孙中山先生投身革命几十年，对中国问题的认识不可谓不深，开篇先翻译一本教人开会的书，并名之“民权初步”，原因在于痛感这方面的中西差异：“夫议事之学，西人童而习之，至中学程度，则已成为第二之天性矣，所以西人合群团体之力，常超吾人之上也。”(摘自《民权初步》序言，下同)

成立民国，实现“民权”(中山先生解释，民权的含义为“民有选举官吏之权，民有罢免官吏之权，民有创制法案之权，民有复决法案之权”)，孙中山开给国人的药方是：首先学习怎么开会。“民权何由而发达？则从固结人心、纠合群力始。而欲固结人心、纠合群力，又非

从集会不为功。是集会者，实为民权发达之第一步……此《民权初步》一书之所由作，而以教国民行民权之第一步也。”

民主政治其实就是一种程式化的东西，一套议事决策的程式规范。孙中山认为：“苟人人熟习此书，则人心自结，民力自固。”西方“数百年来之经验习惯可于此书一朝而得之矣”——原来，孙中山先生觉得这是个“窍门”，是通往民主民权的“直通车”！有趣有趣，袁天鹏就这么被陷进去了。敢情议事规则这么重要，那议事规则又是怎么来的呢？

## “议事规则”是个神马东东？

《罗伯特议事规则》并不是唯一的会议标准，议事规则是人类社会各种群体活动的操作基石，通过长期摸索，西方社会已经建立起通行的会议机制，《罗伯特议事规则》即在其列。“它是为保护竞争环境中的各方利益而精心设计的会议工具，以人们的常识为基础，成功地将法治、民主、权利保护、权力制衡、自由与制约、效率与公平等理念融汇在具体的执行细节中。”（引自《罗伯特议事规则》第十版中文版）

广义的议事规则是个文物级的概念，有人说源头是《汉谟拉比法典》，也有的说是摩西跟上帝的“约法”，还有人说是古希腊广场民主。作为制定规则的规则，议事规则是“元规则”，是用程序正义保证结果正义的那个“程序”。现存成文议事规则的源头来自英国，来自于英国下议院议事规则。议会产生的土壤是人类首部宪法的雏形——英国的《大宪章》。说到《汉谟拉比法典》和“约法”，不管出具这些规则的是国王还是“上帝”，都是自上而下的，而1215年诞生的《大宪章》则不同，出自一帮贵族迫使暴君约翰接受的请愿书，全部六十三条内文，主要内容是限制国王的权力，保障教会与世俗贵族的经济、政治和司法权。核心可以归为一句话：法律高于国王。

约翰国王签字后反悔，向贵族宣战，病死于征讨途中，他的儿子亨利三世时期，“议会”（Parliament）产生，贵族们不再仅仅是被动地应国王之请来就国王提出的问题单独发表意见，而是定期聚会，就国家的总体事务进行讨论。不久，英国议会出现了第二次重大变化：平民可以进入议会成为议员，有了上议院和下议院。

议事规则在英国下议院的应用中渐成体系，由议会规则渐入寻常百姓家，成为英国社会的一般议事规则，又随“五月花”号漂洋过海。就像许多发源于英国和欧洲大陆的好东西一样，议事规则在新大陆迸发异彩，发挥到了前所未有的高度，在美国独立和建国的过程中，居功至伟。不管是第一次大陆会议的《权利宣言》、第二次大陆会议的《独立宣言》，还是费城制宪会议的《联邦宪法》，它们产生的过程都与议事规则紧密相连。

美国人自己定的独立日是 1776 年 7 月 4 日，《独立宣言》发表的日子。但实际上，那会儿正打着仗呢，宗主国大英帝国根本不承认它，只不过是美洲大陆上十三个殖民地联合宣布“这些联合殖民地从此成为而且理应成为自由独立之邦”罢了。终于打完了仗，1783 年 9 月 3 日签订《巴黎和约》，只是得到了英国的承认，也还没有出现一个作为国家形态的“美国”：没有中央政府、统一外交和国家财政，甚至也没有军队——战争一结束，联军立即解散，包括总司令华盛顿在内，统统解甲归田。说到华盛顿，他是 1789 年 4 月 30 日就任美国首任总统的，也就是说，直到独立战争结束六年之后，美国才真正成为一个有总统、首都、国会、法院等国家机器的“国家”。产生这一切的依据是美国的《联邦宪法》，这部让美国“国之为国”的根本大法，是 1787 年费城制宪会议的成果，是美国建国的规则。

地球人都知道，《联邦宪法》不得了，是块二百多年的金字招牌。为了它，制宪会议从 5 月 25 日开到 9 月 17 日，差不多也可以被称作一场“建国战争”。十年前的独立战争是为了从日不落帝国那里争得新大陆的自由、平等、权力和利益，他们付出的是鲜血和生命。而这一

次，制宪代表们为在这个国家之内的自由、平等、权力和利益而战，他们的“战场”是国家权限，是各邦的政治经济权利，是两院席位，是如何限制未来政府及官员可能的集权与腐败，等等。付出的，是智慧、耐心、坚持和妥协，当然，也得到了丰厚的回报。《联邦宪法》（这部宪法在当时的全部十三个州获得批准的过程又是一场“战争”，历时三年）和1789年制定的宪法修正案《权利法案》遗泽至今，奠定了一个伟大国家的基础，这两个文本也成为许多新生国家参照和学习的典范。

因为是带着议事规则的高度关注重读历史，袁天鹏最感兴趣的是这样的细节：第一次大陆会议前两天的议程分别是：1. 核查每位代表的身份和资格；2. 通过四条“辩论与表决的行为准则”；3. 通过決议成立了专门委员会来讨论殖民地的权利，然后，会议进入正题。费城制宪会议之初，开头几天的议程是这样的：5月25日，选出大会主席华盛顿；选出大会秘书杰克逊；选出“议事规则委员会”委员韦思、汉密尔顿、平克尼；5月28日，大会讨论通过《议事规则》；5月29日，大会讨论并补充《议事规则》，然后，会议进入正题。叫“辩论与表决的行为准则”也好，称《议事规则》也罢，总而言之，当他们坐到一起做的头一件事，就是制定本次会议的规则，已是约定俗成的惯例。

## 《罗伯特议事规则》的来历

对议事规则的修订一直处在“进行时”。美国建国后，大量涌现了各种非立法性质的社团组织，包括政治的、文化的、科学的、慈善的、宗教的，等等，迫切需要一套适用的议事规则。议事规则不是有强制效力的法律，它只是一个如何开会的程序，在这个程序之下讨论出来的成果有的成了法律。在美国这个奇怪的地方，出了不少跟法律较真

的人，也有的人，专门跟议事规则较真，亨利·马丁·罗伯特将军就是其中登峰造极的人。罗伯特虽然一直身在行伍，但热心公共事务，特别是教会组织和民间教育，1863年，美国内战时期，这位26岁的工程兵军官去搞“军民共建”，帮忙主持会议，没想到把会开砸了。“我一定要了解议事规则，否则绝不参加任何会议。”从此，罗伯特就开始死磕议事规则，边实践，边摸索总结，在前人智慧的基础上不断完善提高，1876年出版《罗伯特议事规则》。“在总体原则上，以国会的规则为基础；在具体细节上，以一般社团组织的需求为对象；不仅仅要包括组织和运作会议的方法，包括官员及其职责，包括各种动议的名称，还要系统地阐述每种动议的目的、效果、可辩论性、可修改性；如果可以辩论，那么辩论可以在多大程度上针对主动议展开；还有哪些情况下可以提出该动议，当该动议待决时可以提出其他什么动议，等等。”

最初面世的《罗伯特议事规则》首印四千册，因为担心卖不出去，罗伯特自己买下了一千册送人，但四个月内就销售一空，随即印发了修改增补后的第二版。议事规则所受到的关注出乎罗伯特本人的预料，前三版就卖出了五十万册。后来，对议事规则的完善和修订成了罗伯特家族的事业，直到2000年出版了第十版，累计销售五百多万册。目前世界上很多国家议事会中都在使用这一规则，上自联合国大会，下至学校班会，常会在本机构的议事规则中看到“未尽事宜，以《罗伯特议事规则》为准”的字样。特别是在美国民间组织中，这一规则被广泛采用（美国参议院用的仍是《杰斐逊规则》），据说90%的机构都在用它。如果你觉得边学边用太麻烦，也没关系，可以请人帮忙。议事专家就是专门执行规则、为人提供各种会议服务的。“美国议事专家协会”（National Association of Parliamentarians，简称“NAP”），是美国历史最久、规模最大、影响最广的议事规则推广机构和议事专家培养机构，分支机构遍布美国各州以及世界各地。议事专家专门负责会议指导、主持会议，帮助订立章程等，他们个个精通《罗伯特议事规

则》，因为NAP要求申请人参加闭卷考试，考试内容全部出自《罗伯特议事规则》。

这么一步一步捋下来，再重温自己在学生议会一桩一件的细节，袁天鹏豁然开朗：原来当时看似不起眼的东西，都包含这么深刻的道理。这让他觉得有意思，吸引他一步一步往下探索。比如，国内遇事追求"单数"，特别是设置有投票权的理事会成员或者决策机构更是如此，有些理事会章程里会专门注明理事必须是单数，即使这样还经常会被平局困扰，而这个"终极天问"在美国人那里根本不是问题，平局就是不通过——又简单又明确。所以美国人的决策机构从来不追求单数设置，而且，即使设置了单数又如何，有缺席的情况，也有弃权的权利，那不照样还会出现平局？

对照在国内几年的经历，很多国内的老大难问题在规则思维之下举重若轻，根本不成其为问题。能让老美绕过这样一个个困惑的不是折冲樽俎的技巧，而是因为他们有规则，这么一个可操作、可执行的议事规范。

民主议事的规则，既是民主民权的产物，又能够实现民主、保障民权，两者互为因果，彼此生成。《罗伯特议事规则》之所以受到广泛认可，在于它最大限度地保护了竞争环境中的各方利益，能够实现"逐利与制衡的完美结合"，如罗伯特本人所言："要让强势一方懂得他们应该让弱势一方有机会自由完整地表达自己的意见，而让弱势一方明白既然他们的意见不占多数，就应该体面地让步，把对方的观点作为全体的决定来承认，积极地去参与实施，同时，他们仍有权利通过规则来改变局势。"

## 最新版《罗伯特议事规则》：一个完备的操作系统

离开公司之后，袁天鹏跟很多朋友聊，观察其他公司的情况，发

现自己遇到的问题其实非常普遍。哪怕血缘关系再亲、哥们儿义气多好，一开始可以掩盖，但这种矛盾实际上是在积累，并没有被化解掉，到了一定的时候依然会演变成分崩离析的斗争。

从孙中山到民国、从民国到晚清……袁天鹏一步一步倒推着读了一些历史书。一部中国历史各有各的解读，鲁迅先生看出了“吃人”，吴思拎出了“潜规则”，袁天鹏看到的是，千百年来，我们习惯于两种模式：一种就是这个集体里面有一个强人，其他人被这个强人踩在下面，这种结构可以是稳定的；而另外一个结构是没有一个强人，所有人就打成一锅粥。

要么有一个强人，大家都听这个强人的，要么就是大家谁也不听谁的，再就没有一个中间模式了吗？

稳定的代价一定是踩人或者被踩吗？可不可能这样：谁也没有把谁踩在下面，但是大家依然可以和平共处？

袁天鹏想找到一个中间的模式。他想，一定有很多人像自己一样，既不想把别人踩在脚下，也不想被人踩在脚下。不踩别人，不被人踩，群体共处，平等合作，这就是所谓的“自治”。怎样实现自治？就回到了孙中山当年的问题：一伙人怎么才能形成一个决定、怎么才能做主呢？孙中山的逻辑是：人民要做主，首先要学会怎么去做集体决策，集体决策就要开会，所以要学会怎么开会，就要用到议事规则。孙中山的答案是——西方人有现成的办法，就是议事规则。

议事规则在西方经历了几百年发展，已成体系，网上查到的信息说 2000 年出了《罗伯特议事规则》第十版，袁天鹏请朋友从美国买了一本，被那大部头吓了一跳：七百多页！第一感觉是“太搞笑了”：这样的东西怎么用？

他记得罗伯特最早整理出来的议事规则写在几张小纸片上，是可以折叠起来放到钱包里的。首版 *Robert's Rules of Order* 全文不过一万字，但现在前言就接近两万字，把一个简单的会议规程整成这么一个大块头一定有它的道理，袁天鹏说服自己去认真读读看。

果然，看下来之后，袁天鹏觉得的确有道理。这本书发展到这么厚，第一个变化是“内容全了”。

比如说，不管是当年在学生议会拿到的册子，还是看早年的商务版，都提到“章程”，要“以章程为准”，但章程里应该规定什么、章程是怎么制定出来的？没有说。现在的书里，有专门的一章就是《章程》，还有一章叫《章程的修改》，专门讲章程。这其实是完整系统地在讲一个组织怎么成立。成立一个组织最根本的东西就是把章程定下来，章程包括哪些内容，定章程的时候要注意哪些细节，比如说法定人数怎么确定？什么样的参会人数是合适的？对于不同的组织来说，包括定期的会议怎么开？临时的会议怎么开？怎么去做临时的通知？怎么保护知情权？它有一套系统的建议供不同的组织参照、选择。当然，你用不着的话可以根本就不动它，用得着的时候，通过这些内容，可以学习怎么来建立一个组织。

新版本还有一个改动，就是有详尽的分析与注释，不仅列出“怎么做”，还阐述了“为什么这么做”。正文开始前有七百多字的一章叫做“议事规则的根本原则”，袁天鹏刚一看到开头的几项觉得很怪异，比如，上面说议事规则的根本目的是为了保护以下个人或者是群体的权利：第一个就是多数方的权利；第二个就是少数方的权利（袁天鹏的第一个疑惑：明明说了少数服从多数，什么叫做保障少数方的权利?）；第三个是缺席方的权利（袁天鹏的第二个疑惑：你都缺席了还有什么权利啊?）；第四个是个人的权利；第五是所有这些人加在一起的整体的权利。看到这里，袁天鹏把书一合，两腿往桌下一伸：废话呀，你倒是说得全乎，啥都要保护，这不就是空话么？把“权利”挂在前头，就是典型的美国式空话。它下来接着又说：“议事规则正是基于对这些权利的一个谨慎小心的平衡和保护，才发展成今天的这个样子。”袁天鹏回忆一下自己在学生议会的经历，好像似乎大概差不多就是奔着这个方向去做的吧，“我到底要看看它是怎么做到的!”看看它到底用什么方式来保护这些权利。一条一条看下来，还真找到了具体

的方法，比如说一定要做事先告知，你开会要讨论什么内容，一定要提前告诉所有的人，并且还规定了怎么送达这样的方式，这个就是“保护缺席者的权利”，我可以不来，但是你不能够侵犯我的知情权。一条一条看下来，似乎所有人的权利真的都被顾及到了。

重新通读之后，袁天鹏有一种“豁然开朗”的感觉，对规则、对组织治理、对成员之间关系都有了系统了解，能从这本大厚书里看到一个组织是怎么来的，应该建立什么样的架构，组织的每一步怎么运作，会怎么开，决策怎么做，做出决策怎么去执行，发现问题回过头来怎么修改，一下子整个系统就建立起来了。哇，这个第十版，真是一个里程碑性的东西！

袁天鹏激动了好一阵子：实现自治的道路应该有很多，我们还需要在黑暗里摸索多久？如果把这样一套完整的概念介绍过来，可以帮助我们更好地理解“自治”这个概念。议事规则不是法律，尽管在这样的规则之下，产生了许多法律条文，但这个规则本身却没有任何强制效力，是一个共同约定自愿遵守的东西。议事规则的合法性源自组织的授权，而不是要反过来去掌控组织的命运。罗伯特坚持：“一个组织必须通过正式的程序以书面的形式指定本规则为其‘议事规范’，本规则才能真正生效”，而且，组织自己制订的“特别议事规则”优先于罗氏规则本身。用我们的话来说，规则是死的，人是活的，用什么样的议事规则，决定权在组织成员自己的手里，可以全文照搬，也可以选择摘录，还可以自己确定。

什么叫自治，这就叫“自”治啊！规则不是一个天才设计出来加在你的头上的，在“天赋人权”每一个参与者彼此平等的前提下，规则是我们自己定的，是我们这个集体共同定的，是我们自己制订出来约束我们自己的，也是通过这个规则形成一个群体来保障我们自己的权益的。这是一个设计精巧、系统完备的体系，从章程制定到讨论规则到表决规则，把事情一桩一件，说得清清楚楚——这正是袁天鹏喜欢玩的东西。想怎么发挥是你自己的事儿，但开会的时候怎么动议、

怎么讨论、怎么修订、怎么表决，一切都摆在明面上，不懂民主不要紧，暗藏心机也没关系，只要按规则来，一步一步照着这个元规则，按着这个游戏规则玩，看大家能不能接受你。

《罗伯特议事规则》提供了大量的标准、手段以及具体的机制设计，将民主精神体现于会议规则之中，是一种具体的、可操作的民主。通过中立的、客观的、有效率的技术性方式统筹兼顾各方利益，被誉为逐利与制衡的完美结合。袁天鹏不明白：这么好的一本“会议红宝书”，为什么就没有中译本呢？他查遍了资料，包括香港、台湾都没有，这个爱较真的年轻人决定自己动手翻译一本。

袁天鹏用一年多时间完成了《罗伯特议事规则》的翻译和出版工作，通过了“美国议事专家协会”的考试并成为这个机构在中国的第一名会员，又于 2007 年 4 月注册了一个专门机构——“华盛瑞德咨询有限公司”，准备全力投入，在中国推广议事规则。

袁译《罗伯特议事规则》面世后，一再重印，很快再版四次，袁天鹏本人也受到《南风窗》、《南方周末》、《半月谈》、《法制日报》等媒体的关注，被评为这样那样的“年度人物”。

做出这样扭转自己人生方向的决定并不是袁天鹏心血来潮。发现孙中山翻译和引进议事规则只是一个“头”，袁天鹏在翻译和了解规则的过程中，发现了太多议事规则与中国近代史的渊源，也看到了现实生活中的需求。

大家都知道，领导我们事业的是伟大的中国共产党，帮助中国共产党成立的是共产国际。由列宁领导的共产国际也叫“第三国际”，那就还有“第二国际”、“第一国际”。这个“第一国际”就是整个国际共产主义运动的起源——那当然也是中国共产党的起源——马克思和恩格斯主导发起的“国际工人协会”。

那“第一国际”是怎么开会的呢？袁天鹏怀着强烈的兴趣在浩瀚的互联网上搜索，努力寻找最原始的资料。居然有一个网站上详细整理了“第一国际”所有的会议纪要，这可是当年“第一国际”动议发

起、辩论妥协、决议执行整个过程原汁原味的真实再现！袁天鹏满怀期待地点开1864年10月5日“第一国际”第一次委员会会议的纪要，立刻激动起来。

那份会议纪要是用英文记录的，“动议”、“附议”、“辩论”、“表决”、“委托”、“推迟”、“立刻表决”……这些标准的“议事规则语言”跃然纸上，有趣的是，马克思虽然是毫无疑问的领袖，但是根据规则，大家选举的委员会主席并不是马克思，马克思只是委员之一。

在这样的先进理论、先进价值观的指导下，中国共产党从“一大”起，就采用了一种与中国千百年传统大不相同的开会的方法，请注意这些名词：“一大”全称是“第一次全国代表大会”，“代表”是“选举”出来的，会议“表决”通过的东西叫“决议”、“纲领”……所有这些新名词儿，可都是中国历朝历代从来没有过的。中国共产党从哪里借鉴来的这套方法呢？自然是共产国际，共产国际所使用的方法又是怎么来的呢？当然，也不是《罗伯特议事规则》，《罗伯特议事规则》第一版是1876年印行的，人家第一国际的会议1864年就开过啦，国际共产主义运动建立组织体系的议事规则和美国建国的议事规则，以及其他人类通用议事规则都有一个共同的渊源，一个万变不离其宗的元规则。

今天，我们享受着这个“果”，却忽略了结出这个果实的“根”，作为一个热爱寻根问底的人，袁天鹏做这样的事是自然而然的。

在纵身下海之前，袁天鹏曾经对在中国推广议事规则的“市场前景”做过一个分析，认为当今中国利益诉求日益多元化，民主法治的发展、公民权利的保障、和谐社会的建设，都迫切需要一套可操作、易于实施、符合现代法治精神、体现公平又有助于提高效率的议事规则，《罗伯特议事规则》可以满足这样的需求，可以说是时代的需要。在中国从事议事规则的推广，既有历史的渊源，又有现实的需求。

他认为最强烈的需求来自四个方面：1. 享有宪法保护的房产业主的大量增加及业主维护自身权益意识的提升；2. 股份制公司的普及以

及广大中小股东维护自身权益意识的提升；3. NGO 的发展以及对于加强自身组织建设的需求；4. 广大农村农民自治和农民自治组织大量产生带来的组织治理需求。作为一套制度规范，它不仅有助于从根本上疗治各种会议之病，保证会议的和谐与秩序，提高会议的质量和效率，更好地保障与会各方的权利，而且还能够为培养和训练公民素质、促进宪政文化的建设发挥基础性的作用。

几年下来，袁天鹏进过北大、清华的讲堂，主持过联合国机构主办的会议，做过商务部的培训，在企业、律师事务所、公益组织参与了操作实践。但更多的是停留在面向城市知识人群的传播，而且，也很少有机会真正沉到“基层”。就这样，到了 2008 年 5 月——绕了这么大的一个弯子，终于到了我们要讲的故事，议事规则下乡的故事，看看这个美国人的洋药方，能不能治得了中国农村的土问题。

# 第三章　拉郎配

## 第一出：皆大欢喜的开场

讲过了杨云标和乡土中国的故事，也讲过了袁天鹏和议事规则的故事，终于轮到“我”出场了——我就是那个把杨云标和袁天鹏拉到一起的人。

认识杨云标是在2005年，那时候我在写一本关于NGO的书。写书的事情完成之后，主人公里有几个人不仅成了我长期关注的对象，也处成了个人的朋友，其中就有杨云标。我或者他，在去北京的时候会事先打个电话或者发个短信，如果对得上就见个面。一般在电话里或者刚见到的时候，他都会说这段时间取得的进展，是“报喜”，如果时间长一点而且又没有别的人，也会“报忧”，说到他的问题和困境、资金的问题、内部人事变动、与基金会或者资源方不成功的沟通。我们都是在一线做事情的人，所面对的内忧外患大致相同，有时候彼此出出主意，有时候只是发发牢骚，相互安慰安慰。

好早以前就知道议事规则，知道这是个好东西。商务版的《议事规则》那本书买过好几本，有自己留着的，也有送人的，也试着在用。但是说实话，书没有真正看懂，用也用得不得法。直到2007年，我正在为自己努力多年的事情如何组织化纠结，想在一开始就建立一种共管共治的架构又不知从何下手，朋友向我介绍袁天鹏，说他正在做这么一件事，正在NGO里寻找实验点，“如果需要的话，他可以提供免

费的议事规则咨询，全程服务”。

我们的第一次全体会议，袁天鹏就受邀参加，做我们的会议主持和规则顾问。后来我的这次组织化努力以失败告终，认识有二：一是，议事规则再好，毕竟只是个“二级规则”，在这上面一层的是“做不做这件事”，再具体一点，可以分为“大环境是不是允许”和“相关的人是不是真正愿意”，我们的问题出在后者；二是，议事规则有用也可用，它成了人过四十之后还能影响和改变我的因素之一。再有一个是我个人的收获，通过这事儿，交了袁天鹏这样的朋友。

2008 年 5 月 11 日一大早，我和杨云标约在北京时代金源，一起见面的还有梁漱溟乡村建设中心的发起人刘老石（就是 2003 年给南塘派遣大学生支农队的那个人），刘老石也是我 2005 年认识的朋友，一直在做支持大学生农村调研和推动农村合作社的工作。因为三个人都足够熟，见面后直接谈的就是云标的困境，谈合作社的治理问题。三天前我刚跟云标见过一面，已经提到了天鹏和议事规则，这次旧话重提并向刘老石做了一番推销，是这么这么一回事，可以产生怎么怎么样的作用。“袁天鹏就住在离这儿不远的地方，要不就约过来一起见个面？”

这是“拉郎配”的第一出，时间不长但效果很好，皆大欢喜的一个开场。合作社有治理需求（云标列出了合作社会议中亟待解决的跑题、“一言堂”、野蛮争论三大问题），袁天鹏有推广需求，他们合作你情我愿是毫无疑问的。应用议事规则可以回应合作社会议中的问题，同时可以帮助从未有过农村经历的袁天鹏迈开议事规则入村的第一步。刘老石有全国农民合作社的网络，有自己的推广力量（梁漱溟乡村建设中心和大学生支农队），可以利用已有的与全国范围内农村合作社联系的网络将实验成果推而广之。做不做？做！钱哪儿来？我们四个人异口同声：“找高天。”

高天是香港乐施会北京办公室 NGO 支持项目干事，是把袁天鹏介绍给我的人。

高天不只是把袁天鹏和议事规则介绍给我，他几乎是疯狂地在任何可能的场合把袁天鹏和议事规则介绍给所有可能的人，并随时随地担任天鹏的培训助理，在很长一段时间里，他和天鹏总是联袂出现，几乎成了一对连体婴儿。其实，我和高天在向农村合作社推广议事规则的事情上都是蓄谋已久的，高天更久之前曾经跟云标提到天鹏介绍他们认识，但时间不凑巧就错过了。

我问天鹏："高天在哪儿呢?""可能在香港，也可能正在回北京的火车上。"他们两个人，都熟知对方的时间表。

立即给高天打电话，确实已经在回来的路上。我三句话告诉他我们几个人要做一件什么事，需要向乐施会申请一个小额推广项目。相关几方都是各自行当里扑腾多年的老战士了，联手做这件事情算是强强联合，不谈个人感情公事公办，到乐施会申请也是个对口对路的项目。

我问他最快什么时间可以见个面。"最快是多快?""我 14 号去河北，15 号去鞍山，刘老石 12 号下午 5 点钟坐火车离开北京，只有 12 号了。""那就 12 号下午两点，地铁沿线。"我补上一句："安定门肯德基，二楼。"

人人欢喜，媒婆也很高兴。

## 第二出：其实你不懂我的心

为了保证"相亲效果"，虽然相隔只有一天，我这个媒婆事先还做了些功课。具体内容会出现在后面的《媒婆手记》里，在此跳过不谈。

第二天是 2008 年 5 月 12 日，相关人等全部到场，挤在肯德基二楼的一个卡座，细化我们的合作方案。

天鹏到后就拿出了电脑，是个工作会议的架势，即使是在嘈杂的快餐店里，他都可以是一种非常正式的工作状态，这一点，不服不行。

肯德基虽然允许我们免费占用他们的座位干聊，但不提供电源，我与天鹏、高天三个笔记本接力，完成了那天的文件。

我客串了一把会议主持，杨云标、袁天鹏、刘老石作为项目相关方下场讨论，高天记录。没有成文的讨论方案，我们就依乐施会项目申请书的格式，一条一条地捋我们的项目框架。

向乐施会申请项目已经是我们的四方共识，申请方向就是高天负责的“NGO支持”，得到他的认可之后就成了五方共识。

一开始还算顺利，写项目书的细节上有些问题，干脆不用书面语，在介绍项目背景和时候，是用云标自己的语言说了记下来的，这个项目背景写得别具一格，基本上就是在讲故事，讲完了合作社的故事，讲合作社与乡建中心的渊源，再讲到我是做什么的，为什么介绍合作社与天鹏合作。最后一句——“四方合作举办农村合作社内部治理能力建设培训。”

然后就是项目目标，云标分析了合作社会议中存在的问题，确定从“一言堂”、跑题、野蛮争论等现象入手，引入主持人及介绍主持人的基本职能，引入动议概念避免空谈，引入程序动议，为合作社培养主持人。

目标明确了，再往下顺衡量指标。写到这里老石要走，他要去南站赶火车回天津，几方合作的架构已经确认，与他有关的内容也基本都过了。已经确认了在这个合作中他们做什么、怎么做，那就放他走——当然，不放也不行啊。

在发起这个合作的时候，拉老石进来，是我很明确的想法。但最吃不准的，也是他。一方面，他对议事规则的了解和认识不同，不管是从感情上还是从需要上说，需求不迫切。但是，天鹏、云标和我都没有推广能力，在这方面他有不可替代的优势。他有传播能力，有传播团队，又有行业内影响。再有一点，我很清楚到村子里推广议事规则不是一件容易的事，担心天鹏一个人孤掌难鸣，老石是乡亲都知道的人，有影响，乡亲们都知道云标的很多资源是他拉来的，拉上他一

起出现，是可以给天鹏“扎场子”的。他能够明确加入，并参与培训和推广，已经足够了。

再接下来，就具体到行动方案、时间表。

进行到这一项，云标开始出状况，总是答非所问，被天鹏和高天继续问下去就有点儿被问急了感觉，一下子搂不住火跑题了，开始发牢骚，说基金会的申请格式的问题，文牍主义、精英优越感、资本傲慢（当然，这几个词不是他的原话，是我写的），还说到了合作社几次申请项目受阻的事情。开头都是基金会主动找到他们，让他们申请某个项目，但是当他们进入到申报程序里，又被这样那样的指标卡住，最终项目不了了之。说来说去云标有些激动：“如果你们不来提这个项目也好，几乎每个都是来到我们合作社看了，觉得我们不错，想跟我们合作，我在合作社成员中已经提到了，也开始申报，进入申请流程就主要是我在写项目书，到了一定程度，忽然告诉我，不行，你不符合这要求不符合那要求。早干什么去了？知不知道这样给我们带来多大的被动，合作社成员会怎么想我杨云标……”

高天几次打断云标，问他到底怎么看这个项目。而我也觉得不太对劲，觉得他状态有些失准。云标以前也对我发牢骚，但没有这样一发不可收拾，特别是，天鹏是他刚刚认识的人，高天虽然此前也认识，但是没有太多交往，按说，这不是云标的习惯。

趁云标去洗手间的时候，高天悄悄对我说：“寇姐，我忽然不想支持这个项目了，云标不知道自己到底想要什么，他是为了申请而申请。”他说得很认真，很郑重。

我当时有些蒙，这太突然了，我不知道说什么好了。

后来高天和天鹏凑到一起嘀咕他们自己的事情（他们一起在做规则推广相关的事，也是私人感情极好的朋友，凑到一起总有说不完的话）。我悄声问云标怎么了：“你好像有点不对劲。”他说出事了：“昨天晚上 10 点钟，‘小母牛’的朋友来电话，说我们的项目被取消了。”

他说的声音并不大，但我知道这几句话的分量，我再一次发蒙，

又一次语塞。

杨云标有事，要早走。走之前说了一句："为什么总是这样？你都走了 99 米，已经到了最后一步了，然后，'咔嚓'一声，告诉你，此路不通！"

高天不明就里，回答说："世界上任何一条路都没有白走的。"这是一句放之四海而皆准的废话，但这一回，不准。

云标下楼后我告诉他们："这一次，对云标来说，确实是白走了。"我讲了云标引进"小母牛"项目的始末，讲此前"小母牛"全面的合作态势，在云标来北京之前还派员住在村子里拿着合同走家串户，云标这些年一直被压制，又屡屡被外界放鸽子，合作社内部有人逼宫，云标需要这个项目。他现在四面楚歌，心不在焉，他不是没有认识到议事规则的重要性，只是他更突出的需要是应对眼下的问题。

经过一段动之以情、晓之以理，我请高天再做考虑。不仅是为了云标个人和合作社本身的需要，也是为了议事规则进入农村。议事规则的推广要想在农村找到一个基地，在我能力和视野所及的范围里，实在找不到比南塘更好的地方了："我接触过那么多合作社领导人，有云标这样的开放程度和法治意识的人并不多见；我走过许多村子，南塘老乡的动员程度和自治愿望也都非常明确，这是推广议事规则的重要条件。"

## 第三出：好事多磨

那次分手后，我最担心的还不是这个项目能不能落实，因为即使放空，只对云标个人有打击，说不上对合作社的伤害，当时我最担心的，是他如何度过眼下的危机，那是关系到合作社生死存亡的大事。

第二天，我们联系，他提到"高天的态度"，我不能给他一个希望怕他再失落，也不能不告诉他存在的问题："议事规则的项目，高天看

重的是你是否想清楚了，是不是真的想做。”以云标的中国式经验，他明白的。如果是给天鹏这样的回复，他一定会跳起来，立即逼问我：“我只要你明确的回答，他的态度是什么，做，还是不做。”

云标短信回复我：“我对议事规则是很看好的，只是最近太多烦恼。”

“你沉一沉，扛过现在再说。这段时间我会再跟高天沟通。但事情最终还是要回到你身上的。”（本来我还想写上“你要有思想准备”，想想又觉得多余，也就没废话。）

他回过来：“我会面对！”

我们这通联系是13号的事，16号，收到云标群发的短信：

“您好！明天我们合作社联合区红十字会、三合镇政府、阜阳电视台，组织文艺宣传，敲锣打鼓，到十一个互助社区进行关注灾区、奉献爱心募捐活动。”

当时我的心一下松下来了：这家伙行，挺过来了。

这一关跨过去，议事规则推广的项目就成了当务之急。上次肯德基分手的时候已经把该由天鹏提供的内容都写清楚了，接下来的分工是我提供资料，高天执笔完成项目书。

于是，我就再做努力推动项目申请进程。补齐了资料，发给高天，然后就是问一遍再问一遍，6月中旬我进入四川之后，就更有了催他的理由。

接到项目通过的消息是在7月，云标发来短信：“项目批下来了。”

终于批下来了！

# 第二部分

# 走在乡间的小路上

8月3日，是我们去兴农合作社调研的第一天，跟天鹏、云标约好了阜阳火车站会合。

我为了赶上这次的培训，先从四川灾区的项目点回山东，再从山东上车，一早6点多钟到，天鹏和为他担任培训助理的白亚丽（梁漱溟乡村建设中心主任，关注大学生支农和乡村建设问题，是个“年轻的老乡建”）从北京出发，9点多到。

这次来南塘，我带了全套摄像器材，这次我的任务就是“拍摄”，要把在农村推广议事规则的过程记录下来，做成一个片子，供乡建中心向更多的农村合作社推广。我在出站口拍到了天鹏神采奕奕走出来的样子，但没有拍他走到南塘村的第一步——好后悔。我是后来才知道的，他长这么大从没在农村待过。

## 我亲爱的村庄给了天鹏一个下马威

我已经三年没来南塘了，见到的骨干多是老熟人，但合作社给我的感觉大不一样。当年我来的时候云标是村文书，借职务之便，合作社在村委活动，整个院子里只有合作社的乡亲们热热闹闹又唱又跳，其他的房间都静悄悄的，连人影子都没有。听说后来就不在村委活动了，有一阵子租了民房，在云标的一个哥哥家修好后一直闲置的二层楼（村子里在外打工的人有许多这样的房子，一家人都在外打工，修好的房子空着），但时间长了也不妥，周围的邻居有意见。最后解决方案是自己盖房，这是合作社正式注册后的头一件大事，自己已经有了一点儿积累，其余全靠大伙儿集资，台湾建筑师谢英俊出了方案派了

助手在这里指导施工，由合作社乡亲们自己动手建起了这栋三百多平方米的三层办公楼。一层是大会议室、图书室和小卖部，二层有一个中厅、两间办公室和一个小会议室。

住人的房间都在三楼，我、小白和两个大学生志愿者住大房间，天鹏住小房间。从三楼上原有的陈设不难看出，原来只有一张床，摆在三楼的大房间里，是景福（云标的助理，是一个国际机构“行动援助”实践者计划的实习生。）的宿舍，现在变成了女生宿舍，我有床睡，小白和两个女孩子搭地铺。景福换到了旁边的小房间，为了迎接天鹏到来专门又买了一张床，凉席和蚊帐也都是全新的，景福呢，就睡在天鹏床边的地铺上。

农村合作社有自己的办公楼，是我看到的头一个。合作社的乡亲们把这里称为大楼，能够听得出这里的自豪感。我们到的时候，主体完工不久，还有许多细节需要完善。第二天中午，我们吃过了饭午睡，几位合作社理事满头大汗地在楼下装吊扇。

进到一层大会议室，看到墙上贴着的剪纸和标语，还能看出依稀的“节日气氛”。云标指着这些东西介绍建成后温铁军老师和省里、市里的领导来合作社的情景，能够想象，那是合作社的一个节日。

天鹏到了农村一开始很兴奋，到处摆了 pose 照相。但当他进厕所实地考察回来，脸上的表情就从十点十分变成了八点二十。我装看不见，没说什么——这才仅仅是个开头哩。

在南塘的那五天，是我 2008 年夏天最幸福的日子。我有一张单独的、真正的床，而且还有蚊帐！要知道，我可是从地震灾区回来的人，已经在潮湿的帐篷里睡了那么久行军床。

我的天堂，却是天鹏的地狱。

“解放区的天是晴朗的天，解放区的人民呀好喜欢……”

“寇姐……”第二天一早，我一边唱着歌，一边拎着自己的东西要去洗漱，走到天鹏门口，被他的声音扯住——从来没听过他用这样的声调说话，带着巨长的拖音，像个受尽委屈的孩子。

我踅进他的房间："你咋啦?"

天鹏盘腿坐在他的床上，从蚊帐里伸出手来，给我看他手掌上的那些血点子。他像祥林嫂一样，控诉这些已经被他判了死刑的东西如何整得他一夜无眠，控诉厕所里的苍蝇、蚊子还有蛆，控诉惨无人道的老天爷这么热，控诉不仅没有空调而且没有风扇……这一夜折腾，天鹏明显地憔悴了。

与天鹏的控诉同时进行的，是白亚丽在隔壁房间里接着我的尾音高唱："人民军队爱人民呀，共产党的恩情说不完，呀呼哎嗨依咳哟嗨……"白亚丽是个支农狂人，还在读大学的时候就曾经休学去支农，毕业之后一直在做与农村相关的事情，当年千里迢迢跑来南塘忽悠维权协会成立文艺队的"罪魁祸首"里就有她。我是6月中旬才进四川灾区的，她在地震第三天就到了四川，紧急救援那会儿就在彭州那个著名的紫坪铺水库附近的小鱼洞村。估计她跟我有差不多相同的幸福感。

听到小白的歌声，楼下那帮华师大的大学生用更大的声音一起和："呀呼嗨呼嗨呼嗨嗨，呀呼嗨，呀呼哎嗨依咳哟嗨!"

我帮不了天鹏，只能在大家欢呼般的歌声里给两句轻飘飘的安慰敷衍他："这就是农村，没办法。"

像我们这样的人，早就给打造出一副金刚不坏的身板外加皮糙肉厚的心灵，不管星级酒店还是行军床、大车店，随便找个什么地方把自己放倒了就能睡着，从来不带神经衰弱的，随便捧起一碗什么饭，哪怕背后倚着猪圈、厕所，都能填饱肚子，照样活蹦乱跳的。天鹏的不适应是真的，第二天就开始闹肚子。

## 我的朋友杨大队

和云标一起开车来接我们的，是一个敏捷干练的年轻人。"公安局的杨大队，我的朋友。"说实话，我们都没有心理准备，虽然没穿警服

开的也不是警车，“杨大队”的警察身份多少让人有一点儿愣，毕竟云标他们有过一段“斗争中成长”的经历，警察是个容易让人紧张的词儿。我们随即就领教了云标的语言艺术：“杨大队是我很好的朋友，非常有正义感，对咱们合作社的事情帮了很多忙。”这么一说，自然就拉近了大家的关系，不管在什么地方当差，都是合作社的朋友嘛。

在做完了每个人的基本介绍之后，云标最后向杨大队介绍天鹏做的事情：“袁老师是从美国回来的议事规则专家，这次到我们合作社来做罗伯特议事规则培训，这是议事规则走进中国农村的头一回。多少年前，孙中山曾经翻译过议事规则，但没能在中国推广开，袁老师翻译出版了最新版的议事规则，北大、清华、浙大啦许多大学都请他去讲课，还在联合国组织的会议上主持过上百人的讨论。这一次来，是准备把我们合作社当成一个推广议事规则的试点，还准备把我们的经验通过北京的公益组织向全国的农村合作社推广。”

话题一引到议事规则上，接下来就是天鹏时间了，偶尔会有一两句杨大队和云标喂上去的问题，他这一路都在做议事规则基本知识普及和推广前景展望。

我们在合作社期间，8 月 4 日上午和下午分别来了两拨“不速之客”。

上午的客人是派出所警员，开着警车来的。他们显然不是来兴师问罪的，姚警官说得很客气，奥运会前，对治安要求比较高，上级要求外来人员都要登记，奉命办事，没有办法。我们也很配合，一个个交出证件，还主动说到自己跟这里的渊源，都是合作社的老朋友了。警官一边登记身份证一边也发发牢骚：“你说这进北京的人查得严点儿咱能理解，到了咱们阜阳能给奥运会搞点儿什么破坏呢?”大家一起哈哈一笑，气氛非常之和谐。

合作社是合法机构，我们光明正大做事情，只要不违法，谁也说不出什么。再说了，我们来南塘，也可以算是云标的私谊，谁家没有亲戚朋友哇，客人来了就来了，没必要请示汇报。但毕竟如今有了合

作社，状态不一样了，不管怎么说，即使议事规则推广是再大的好事，你来人、做事不通气就是不尊重官方警方的面子，“面子”，可能是个比理和法离大家的生活更近的东西。因为有此前的斗争经历在先，如果主动上门汇报登记也不行，那是在“向官老爷低头”，又伤了合作社和乡亲们的面子。

现在云标这么做，用私人关系提前联系杨大队个人帮忙，请他抽时间跑一趟去接北京来的朋友，自然就要说说是怎么一回事了。这么做云标不失面子，杨大队跑这一趟也不失面子，毕竟是从美国回来的专家头一回进入农村。接下来呢，他作为警察守土有责，自然会责成当地警官照章办事，同时，作为云标个人的朋友，又会叮嘱警员在执行时加以关照。这样几方各自都顾全了面子，皆大欢喜。

下午的客人是父母官，区委书记。他带着几个人“下乡调研路过”，当时我们正在会议室参加合作社的部门负责人会议，先由云标带领参观了合作社办公楼，又下来聊了一会儿，主要是与天鹏聊。区委书记显然已经对议事规则有所了解，站在那里聊了一会儿，主要是天鹏在美国接触、应用议事规则的经历，书记笑说他这是“从美国带了两斤民主回来卖卖”。书记平易近人，天鹏谨慎谦虚，连连说自己是在学习，看看美国鬼子的洋药方能不能治得了中国的土问题。套用一句官话吧，气氛热烈而友好。

上午警察走后，天鹏抓着我问了大半天，这回不等他开口，我找个机会先问他：“怎么样?”他两眼一翻，不接我的茬儿：“他的衬衫不错。”

## 乡间的小路啊弯又长

已经事先做过准备，安排了不同的会议观摩，合作社理事会（七人）；合作社理事扩大会（扩大到监事会和各互助组负责人共二十三

人）；合作社部门负责人会议（主要是文艺队），入村的互助组小组会（四十多人）。

我们到达当天下午开的是合作理事会。这是合作社最高权力机构，七位理事全部到齐，除了我们三人，还有云标的助理景福。地点是合作社二楼小会议室，里面摆了城里的友好机构捐来的一个椭圆会议桌和靠背椅，显得有一点儿挤，但开会的气氛很正式。合作社七位理事和景福坐得比较拢，我们几个外人坐在另一边。

这个会从 4 点开到 6 点多一点儿，两个小时，讨论《合作社发展规划草案》，一共八个议题。

一、依托中国农科院“农合之家”设立安徽分会，这个差不多占了三分之一强快一半的时间；

二、十三个互助组与合作社之间的关系；

三、互助组组织建设的三个阶段；

四、对互助组的三个要求；

五、对互助组的支持原则；

六、互助组的发展目标；

七、合作社内部意见原则，通过正式的、公开的方式向监事会提出；

八、提倡“老黄牛精神”。

5 月 12 日那天，当我们在北京讨论项目设计的时候，云标说合作社会议存在的问题是跑题、一言堂、野蛮争论，如果单拿这几个指标来做对照，今天的会议可以说是个“模范会议”，根本没有看到这些问题。

会间，听几位合作社的乡亲闲聊，宁大爷说：“厕所收费，上一回一毛钱。”王大妈撇嘴一笑，不理他。大爷很认真，越说越具体：“你别不信，老王收钱，一月一交，咱合作社要用这钱……”老王在一边连声附和，我都当真了。但大妈开口话不多，几个字就把他们问住了：“他管厕所。谁选的？咋选的？”这让人击掌叫绝——在这里，平等观

念、权利意识和坚持的勇气已经深入人心，连开玩笑都会带出来。当我跟天鹏讲这个故事的时候，没想到他还不满足："应该继续追问：这个选举的制度是怎么制定的？"这事虽小，从中却能看出一对矛盾：我对培训的期待建立在对农村、对兴农合作社的了解上，能够"有多大荷叶包多大粽子"于愿已足，而天鹏则时时想到美国完备的规则体系和人们的规则下意识——贪心不足。

晚饭后大家散去，我们和云标、景福又聚在小会议室聊了一会儿，讨论谁来做合作社会议的主持人。主席的名义很好听，但做会议主席就要放弃发言、表决的权利。云标主持？云标摇头，说不行："合作社开会，你理事长不发言不表态，别人心里没底：这事儿到底干不干？"他自己有话要说，大家也需要他发言表达，他当了这种意义上的主持人，"估计谁都不会愿意"。后来，云标沉吟一会儿："或者，可以让景福来？"景福也说自己没问题。天鹏提出问题来了："好当然是好，但是，一则景福不会总在这里（他是在读大四学生，来合作社只是实习期的一项短期工作），二则培训外来的大学生的话，就失去了'培训农民'的意义。"

讨论到这里有点儿僵，我说："可不可以这样，将理事会全体成员和监事长或者监事会成员列为主持人培训对象，开理事会的时候，由监事长或者监事会成员担任主持人。"这样就不涉及"放弃发言权和表决权"的问题，再说了，他们本来也有资格列席，他们的出现不会让到会的理事们有被窥视的感觉，同时监事会成员也是核心成员，也不用担心他们会泄露机构秘密。在理事会上，理事们熟悉和使用了规则，等到举行各互助组会议的时候，可以由他们入组或者回自己居住的社区里担任主持人，估计在各互助组也会有核心成员不愿在讨论中放弃发言权和表决权的问题，这样执行的话，这个问题也就不存在了。

大家一合计，觉得这个方案各方大概都能接受，就通过了。

云标走后，天鹏问我："今天，合作社开的是个真正的会，还是专门开给我们看的？"

我原来没想过这个问题，被他一问，沉了一会儿：“应该是真正的会。”

“所讨论的论题都不会引出激烈争议，大家都在这里皆大欢喜谈战略，也不能充分暴露当地会议中的问题。这个会议已经很有秩序了，看不到引入议事规则的必要性。”

尽管我自己也有类似感觉，但像天鹏这样闲聊的时候都扣紧项目书绝不跑题的，少见。他得出这样的结论，我还真有点儿担心，怕他较起真来，真的得出一个“看不到推广必要性”的结论。

8 月 4 日下午，我们到达南塘后的第二天，区委书记走后不久，合作社部门负责人会议还在开着，天鹏接了一个巨长的电话，在院子里讲了差不多有半个小时。回来之后就有些心在不焉的，插空跟我说北京那边的事情突然多了起来，要尽快回去，最好明天，最晚后天。我说不行：“最早后天，最好大后天。”“为什么?”天鹏要急。我反问他：“这里的事情怎么办?”天鹏两手一摊：“事情明摆着的，就这样了，我待多久都没用。全都是模范会，什么问题都没有……”得，我们一进入这种争论，是争不出头绪来的。天鹏头脑清晰，逻辑缜密，只要进入具体问题的争论，我从来争不过他。打住!

我换了套拳法跟他打：“项目书上明明白白写着调研时间是五天，你明天走的话连来带去才三天。所以不行。至少要待够四天。”天鹏是个讲道理、重约定的人，如果他这个推广规则的人也不守契约，可就不地道了。见我说得在理儿，他就不说话了。

我立即也心不在焉了，接下来会上说什么全没听进去。说实话，这些模范会的内容不用想也知道，我也很清楚在这些模范会表象之下对规则的需求，但是我不知道这种需求和议事规则的“洋玩意儿”能不能搭得起来，那些规则的条文和天鹏的表达方式能不能让合作社的乡亲们接受。

天鹏已经明白说了，培训教案还有一个月才能出来，现在逼他做教案显然不现实。但我们至少要用这段时间摘出几条适合农村使用的

最基本的规则，做个预培训试试。明天上午已经安排了去村子里观摩互助组的会，尽管明知道去也看不到我们想要的东西，但云标的安排一定有他的用意，是不可以改动的，我现在想的，是用剩下的时间把事情做完，只有两天了——噢，不，是一天半。

晚饭时天鹏说了他离开的时间，云标先是一惊，接着说："这样吧。明天上午的活动已经定了，那就后天上午，我们去趟西湖。杨大队已经准备好了，要带我们去西湖游览，这是我们周围最有名的风景，还要请我们去吃鱼宴。"天鹏接着就叫了起来："杭州的西湖都没什么看头，还去什么阜阳西湖啊，反对!"打住，我赶紧表态："同意。但是，时间要抓紧，我们午饭后马上回来，用下午时间做一次预培训。去北京的火车是晚上开，还来得及。我们今天晚上必须拿出一个预培训方案分头进入准备，明天晚上必须整出一份农村版议事规则。必须!"我说得确实有些急，这样子也许是吓到了大家，天鹏不再说什么，云标招呼大家："吃菜吃菜，炒鸡蛋凉了就不好吃了。吃完饭我们沿着乡间的小路去散散步，说不定还能买到冰镇可乐呢。"天鹏是个可乐娃，特别是天一热了，就想喝冰可乐，一直惦记着呢。

我们吃完饭，天已经黑了，走到村口的小卖店，人家已经关了大门，云标敲开门去问，还真的有可乐，只是没有冰过，不要紧，现在放进冰箱里冰上吧，我们走走回来再拿。

云标先带我们大家沿公路走到了老村委，去卫生室给天鹏拿了点止泻的药。上次我来的时候，文艺队就是在这里排练的，他还给天鹏介绍了当时的情况和与之相关的合作社历史，回去的时候换了一条路，绕了几绕之后走进了田里，走的是玉米地中间的田埂。

田里弥漫着一种生长中的玉米特有的青气，所谓沁人心脾就是指这样的味道。张开手臂，一路走就能跟两边的玉米叶拉上手，很舒服的感觉。田埂本来就不平，加上不久前下过雨，积着一洼一洼的水，天鹏脚底下找不到准星，走得跌跌撞撞的，走几步就问云标一遍："你确定能走得出去?"走几步再问一遍。一开始是云标走在前面带路，天

鹏紧挨着他，我和小白在后面跟着他们，被迫听天鹏一遍一遍地絮叨。我一开始也不清楚路的方向，后来慢慢回过味儿来，问云标："是不是一直走，走出了这片田，再左拐一下就是刚才走过的那座桥?"云标说："没错。"那好，我就超过他们走前头去了，小白也跟我走到前面。我们听后面云标在笑话天鹏："天鹏就像个恋爱中小姑娘，一而再再而三地追问：你会一直爱我吗?"在他的土地上，云标口里的称呼从"袁老师"变成了"天鹏"。

我跟小白悄悄说："如果这会儿我们叫上云标撒丫子跑开，天鹏一定能哭出来。"

## 对天鹏的"批斗会"

经过散步那一路插科打诨，天鹏又拿到他期待了一整天的冰可乐，大家坐回去开会的时候，已经又都是笑盈盈的了。

但我做错一件事，拿一句特别失策的话来开头："天鹏，看了这两天合作社的会，你觉得比较突出的问题是哪些?"

该同学反应极快，没等我话音落地就接上了："我没有看出突出的问题，我认为哪儿哪儿都是问题，这些问题都需要解决。"我倒！天鹏同学，现在最需要解决的问题就是你！

好在云标已经摸透了他的脾性，不会被他绕进去："天鹏刚才说他已经有了一套比较简单的规则文本，我们就来看看这个是不是适合咱们合作社，如果适合的话，怎么跟大家介绍这个规则，能让大家接受它、记住它，还能用起来?"

于是天鹏亮出了他无比珍视的"阿拉善四十条"，这是他倾注了几个月心血，并经过阿拉善 SEE 生态协会实际应用检验过的一个简易版，认为这是对罗伯特议事规则创造性的应用，已经是"经典简约版本"。天鹏原计划以这个版本为基础，只要让云标和小白用当地方言念

出来就可以了（白亚丽是河南漯河人，离阜阳不远，那里的方言与这里极其接近）。

天鹏称之为“四十条版”，其实是四十三条，而且，其中两条都带了巨长的附注，这样算起来起码六十条以上。

天鹏清清嗓子，开念第一条：“本议事规则的宗旨，是在尊重每位参会者平等的意见表达权利的前提下，使会议有效率地进行，并形成有效力的行动共识。”他念完之后，一片寂静。其实当时就我们五个人，本来就静，但这一来，更静了。

我问小白：“你听懂了吗？”她摇头。天鹏瞪大了眼睛：“你连这句话是什么意思都不明白？”

小白没有被他问住：“我倒是能明白，老乡肯定不明白。”

好！小白把我的心里话说出来了。

天鹏还不死心：“这样一条一条地来，只见局部不见整体，不容易理解，我把它都读下来，大家就明白了。第二条：根本原则，每位参会人员的意见都是宝贵的，不同意见的存在是正常的，在有不同意见的情况下，会议以‘多数决定’的表决形式来形成会议决议。第三条：每位参会者都有权利努力将自己的个人意见转化为会议决议，但是个人意见的表达及会议决议的形成要遵循约定的会议规则和程序。第四条：会议授权……”

云标、景福、小白都不好意思开口，我只好跳出来打断他，转头问他们三个：“你们听明白了吗？”不等他们回答，我再问天鹏：“阿拉善那里是帮什么人？”时间不够了，不等他回答我继续往下说：“企业家。这帮企业家平均大学以上文化水平，近半数有留学经历，特别是美国留学经历。合作社里都是什么人？你也都看到了，在他们这个年纪，初中水平算是高学历，接近一半的人不会写字，这套玩意儿能在这里用吗？”

天鹏静了一会儿，把电脑一推：“那你说该怎么办？提动议。”他说得很平静，不是赌气，很认真地向我讨主意。这是我喜欢天鹏的地

方，他认账。

“我们虚拟一个会议流程，假定每个流程只用最简单的规则，把从召集会议到表决用到的规则捋出来。第一步要有主持人，第一条就是主持人。然后会议开始要提动议，第二条就是动议。开始讨论要先附议，第三条就是附议……”

“不行！”云标打断了我，“这样还是记不住。”我们静下来，等他继续说。

“如果是我来做这个培训，我会这么做。一开始，会演一些小品，‘跑题’、‘一言堂’、‘野蛮争论’，编几个小品演出来，直到观众看不下去了，说有个主持人就好了，加上主持人再演，同样的剧情和场景，不同的效果，通过主持人实际运用规则把问题解决了，再带大家一起回顾，从中总结出议事规则，一条一条再形成文字。”

一进入这样的讨论，天鹏从来都是现场头脑最清晰反应最敏捷的人：“很好。但是，你们两个说的是两码事。寇姐说的是农村版规则条文，你说的是培训的方法。”

我说：“建议明天晚上再确定农村版条文，现在讨论培训方法，就按云标刚才说的思路往下走。”

进入这样的讨论就比较简单了。除了景福，还有四个大学生在这里做社会实践，我建议把他们请来一起讨论，具体交给小白和景福，也算是“委托给专门委员会”吧。天已经很晚了，云标说父母习惯早睡早起，不能回去太晚，他先起身离开。然后我们一起讨论了一个大致的框架，我也上楼去睡，几个年轻人继续。约定明天云标带我们几个去社区，四位大学生留在合作社准备剧本、排练，下午一起看彩排，完善培训方案，确定农村版规则条文。

## 可爱、可恼、可恨……无可奈何

第二天上午云标带我们去社区，参加孙庄的社员会议。去的时候，

天鹏一直嘟嘟囔囔问我为什么不据理力争取消今天的会，我没法回答他——云标和小白走在前头，合作社副理事长张勇在我们两个旁边一路介绍情况，我们要去的孙庄就是他家。

天鹏在美国待的时间并不长，但他的"美国式思维"或者说"规则思维"根深蒂固，在钩心斗角一团乱麻似的人际关系里，他的不谙世事有一种浑然天成的直接和真纯，让人赞也让人叹——注意哦，是两个词，"赞"和"叹"。

高天经常会说天鹏"怎么会有你这样的人呢"，他说这话的时候是赞，或者说是赞叹。相同情境下，我则会说"天鹏你老可爱了"。有时候，当我被天鹏整晕的时候，也会说"怎么会有你这样的人啊"，我说这话的含义与高天的显然大不相同，是叹，是无奈的叹，甚至是恨恨的叹。

有一次我们闲聊，从某个公益组织自曝财务问题说到了"自律吧"（一个 NGO 财务公开自律的网络）的事情。自律吧是一个公益机构财务自律联盟，已有百余家机构参与，我们机构也是成员之一。"自律吧"说简单也简单，说复杂也复杂，要想把它完全说清楚可能需要写一本书。简单说，就是一个平权组织网络，大家在这里自治自理，进行公益组织财务公开。这个网络组织从无到有历时两年，高天推动，天鹏是全程参与的议事顾问，投入的精力与心智无法计量。当时这个财务丑闻是群里的热议话题，天鹏问我为什么在讨论中不发表意见。我说我在观察，看自律吧如何处理这个问题。他很清楚我在公益组织财务自律方面的激烈态度，问我如果处理不好会怎么做。"我们机构会声明退出，不仅在自律吧范围内发布，而且会公开发布。另外，我在写东西的时候会把这作为一个反面案例。"

对公益组织而言，在中国这个道德评判为第一标准的大环境里，我这样做，是在撼动它存在的根本，可以说是捅在天鹏、高天的心尖儿上了。

天鹏反应极快，立即把他的手放到我的头顶。"那我们会封杀你。"

他一米八的个头，这个手势绝对给我一种“压顶”之势。我的反应也不慢，脖子一梗，眉毛当时就挑起来了——我的那种“二百五”劲头实在不可救药。不过，还没等我开口，他的手已经落了下来，很美国范儿地耸了耸肩：“这是公共事务，怎么说是你的自由。”——这是天鹏最最可爱之处，对他人权利和公共利益的尊重，几乎是可以与他的个人下意识等同的。

现在我们看到的天鹏，一旦进入规则状态或者演讲状态，基本上没有废话，而且演讲的节奏包括每一个桥段和包袱都做得很好。我刚认识他那会儿还不是这样，有很多废话，气氛也很沉闷，谈不上什么节奏。讲过之后他会问你的感受，然后让你把感受具体化，再讨论修正的方案。他居然能够每次都录音（有的时候甚至是录像），然后回去一再重听，把自己的整体表现分成一块一块的，一个环节一个环节地细抠，哪句话该说哪句不该说。有时候我们提到一个修正的方案，他会为了找包袱段子专门去找相声，去搜索，为了找一句话可以一集连着一集地看下整部电视剧（天鹏在完善自己方面付诸行动的能力让人叹为观止，是他的又一可爱之处）。

我曾经被天鹏拉着参加过几次复盘，现场听他一遍遍念叨，几乎被烦死。但是这样的效果也很明显，到现在，天鹏的演讲我已经听过无数遍，几乎每听一次都会发现他在进步。但是，这么多年过去，愣没发现他在处理“人事儿”方面有长进。平时聊天的话，只要我一讲什么背景啦、原因啦，天鹏就会打断我：“你的动议是什么?”——他在嫌我唠叨。但他不晓得，他自己一旦陷在“人事状态”里，那份唠叨，比我有过之无不及，听他唠叨的时候，我心里那个恨啊。特别是在今天这种情境之下，我们要去孙庄，这是云标早就定好的，孙庄是张勇的家，作为合作社副理事长，张勇与云标于公于私都有很多冲撞，那种关系何止一言难尽。此前我跟天鹏讲云标与张勇之间的牵绊，他听不了几句就打断我，现在又当着张勇一再问我“为什么不取消”——什么人啊，我恨不得踹他一脚。

那天上午到了孙庄社区，我们观摩了一个展示风采的表演会。虽然在意料之中，但我心里确确实实是急，天鹏倒安静了，拿过我的相机拍照，留下了好多珍贵照片。

午饭后继续讨论小品的方案。几位大学生按我们昨晚的框架出的剧本，云标看了之后说不行，要这样这样做，那样那样改，有些地方的改动是必需的，有些地方，其实也不是很有必要，但云标很坚持——他也是个好有话语强势的人啊！

演戏不是天鹏的主场，他基本没有插言，几个年轻人说不过云标，我唯求速决进入下一个议题也不说话，跟情景剧有关的这一块内容很快就过去了。

好了，终于可以讨论农村版议事规则了。

天鹏整理文档的速度没说的，昨晚的讨论过后又整理出了一个“农村版”，打开电脑顺着这个版本往下走。尽管减了，还是原来的那个框架，语言文字的风格也差不多，这样往下走还是走不通。这一回，已经不是单单我自己看不下去，云标、小白和几个大学生也加入进来，这一条不行那一条也不对，你一言我一语，开成了对天鹏的批斗会。

批斗会还没开完就到了晚饭时间，这天的晚饭不在合作社吃，去赴云标的家宴——他的父母请我们去吃饭。在去云标家的路上，批斗会仍在继续。但是，把袁天鹏“批倒斗臭”并不解决问题，我们还是得回过头来捋农村版议事规则的文字。

吃过饭，几个人挤在云标的小屋里继续捋规则，天鹏又打开电脑调出他的文本。先按天鹏的思维逻辑来，这一条也重要那一条也必须，没有进展。

“别别别，我们时间已经不多了，再陷在这个思路里就走不出来了。”我拿过天鹏的电脑，在上面列了六条：一、主持人，只负责分配发言权，没有发言权和投票权；二、发言规则，举手发言、别人发言不能打断，发言不能跑题，不能人身攻击；三、议题必须是动议，动议有六要素；四、只有主持人才能发起投票；五、计票原则和弃权票

问题；六、程序动议优先。写完了，把电脑还天鹏："我们的农村版议事规则，就这六条。"

天鹏很夸张地叫了一声："这不是六条，而是六章的标题。"

我不接他的茬儿："只许用大白话，用最简单易懂的语言，把这些东西说明白，不许出现书面语。"随后我又退了一步："最多不能超过十条。"

天鹏跟我抬杠："为什么，十一条就不行么？""不是不行，而是给人的心理暗示不同。十以内，就是个位数，比较容易接受。"

云标出来打圆场："实在必要的话，十多条也不是不行，有几条是几条。"

进入细节讨论，该轮到我玩了，在巴掌大的屋子里晃过来晃过去，抱着相机拍照。

农村版议事规则的每一条，都是逐句、逐字抠出来。每一回都是天鹏先出一个文本，不厌其烦地解释文字背后有什么理念，确立了这样的条文可以指向怎样的结果，然后大家再结合农村现实和合作社乡亲们的接受程度做取舍、提修改意见。每一段看似简单的文字得到确认，都是一个在洋规则和土问题之间寻求妥协的博弈过程，使农村版议事规则能够在规则理想和乡村现实之间找到张力最大的折中。这在议事规则体系里，差不多就是一个提出动议、陈述动议、辩论、修正的过程，虽然没有一板一眼地使用表决程序，但几乎每一条都是以大家多数意见为准，并不是只天鹏和云标两个"老大"说了算。

说实话，我没有完整地参加到那天晚上的讨论过程中，因为我是有一些"不耐烦"的，没有那份耐性，像天鹏一样把一件事掰开揉碎了一遍一遍地说。因为很清楚自己的心底的感受，对这个博弈过程中的天鹏，我还是蛮有感慨的。

议事规则并不是一个华丽的理念，它是一系列工具，是在认同人类逐利本质的前提下，个人权利意识和群体共处边界原则之间的妥协技巧，使用这种工具，会议不是在做一个"是"和"非"的选择题，

会议过程本身就是一个妥协的过程，是从主义之争到问题之争到方案之争。天鹏不仅在解说理念，也是在不厌其烦地、一遍又一遍地展示这些最基本的技巧。他不仅是一个以奋不顾身的状态投入到议事规则推广过程中的人，更是一个身体力行践行规则的人。在我们这次培训方案的设计过程中，他既有自己内心深处的理想化的目标，同时在操作过程中又有着极大的宽容度、好说好商量，既有明确的坚持，又有明显的让步。在我看来，这就是一种“议事规则特质”。

在那个闷热的晚上，八个人挤在云标的小屋里，整到好晚，拿出了一个“简到不能再减的版本”：兴农合作社会议制度十三条——这就是后来在网上薄有微名的“南塘十三条”。

## 预培训，议事规则进村第一仗

我们管它叫预培训，其实是议事规则进入农村的第一仗。

下午的活动由云标开场，在他做过一些基本介绍之后，小白带大家演情景剧，分别出现跑题、“一言堂”、野蛮争论等问题，乱到一定程度停下来，云标带大家一起分析：刚刚那个会出了什么问题。

情景剧的效果蛮好，已经能够让乡亲们非常直观地发现问题。云标请大家说说问题在哪里，不同的人，看到的问题是不一样的。比如，最早出现的问题是“跑题”，大家会觉得“领导不够有力”、“思想品德不行”、“觉悟不高”、“领导人太软弱”、“领导没有带好头”，最后才有一个人说到是“跑题”了。后来对“一言堂”和“野蛮争论”的讨论也差不多。对天鹏来说，不管是跑题、“一言堂”，还是野蛮争论，出现这些问题的原因是程序出了问题，但乡亲们会从他们的继往经验里面去找，因为他们经历的会议都是领导来决定讨论的。这看上去是乡亲们对领导有过分信任、过分期待，更深一层的是大家内心还在期待着别人为自己做主，期待有一个英明领导的出现，也是大家内心深处

口号文化、老好人文化和领导人文化的投射。面向农村的培训不仅仅是让大家学会先举手再起立发言这种形式，也是要看一看议事规则所代表的那种权利文化、自治文化、制衡文化是否能够被乡亲们接受。

云标带领大家，将会议中出现的问题一一归纳出来，然后，在刚才演过的戏里再加一个新角色——引入一个“从美国回来的议事专家”做会议主持人。

天鹏上场，对他的考验开始了，或者说，对我们的考验开始了。

大家把刚才的会再开一遍，遇到跑题，天鹏会提醒发言人：“跑题了，我们现在讨论的是××问题。”有人说起来没完，天鹏又会打断他：“你的发言时间到了，请坐下。”双方意见不合，要吵起来，天鹏提醒他们注意规则：“请对着主持人说话。”在这样的带领下，同样的剧情，同样的问题，但是大家看到：问题都被“主持人”这个角色化解掉了，会议有惊无险地进行，并得出了结果。

这一段情景剧演过，还是由云标带大家分析，刚才这个主持人都做了什么。然后，天鹏与大家一起把主持人的职责明确下来，主持人可以分配发言权、主持人可以统计发言次数、计算发言时间、主持人可以打断跑题发言、主持人可以制止人身攻击，等等。主持人能够做到这一切，不是因为这个人英明伟大，而是在他背后有一个制度，有一套如何开会的规则，不仅明确了主持人可以有怎样的权力，也明确了主持人不能做什么。

天鹏又带大家一起分析，如果大家都听主持人的，而这个主持人的权力不受约束又会怎么样？这样一来，为了公平，又要限制主持人权力，要规定他不能发表意见，不能表决。这套规则可以保证会议民主、文明、有效率地进行，也规定了主持人是一个公正、中立、不偏不倚的角色。就这么一点一点抽丝剥茧地分析，一条一条地引出了合作社议事规则十三条的内容。

效果不错。那天天气奇热，整整三个小时预培训，三十多位乡亲没有一个打盹睡觉的，越往后走，他们的参与度也越高。

培训开始前，天鹏换了一件比较正式的中灰基调的小方格半袖衬衫，培训结束后，整个后背都被汗水湿透，变成了深灰色，人像是从水里捞出来的。天鹏快要虚脱啦，我的心终于从嗓子眼上又落回来了。

现场表现，云标远胜天鹏，他对现场的掌控，对农民的了解和丝丝入扣的诱导，不慌不忙按部就班地引导大家跟着他的步骤走。相对而言，天鹏就差很多，他还没有找到能够跟这里同步的节奏，而且，为了让自己显得平易近人，他把主持人扮演得有些太“过”了。不过，我对天鹏有信心，他还没有进入状态，但是已经上路了，只要他上了路，投入精力去做，就一定能做好。

天鹏离开的时候出了点小状况。原来云标定好的车出了问题，来不了啦，临时又找不到合适的车，好在景福截住了一辆返城的过路出租车。半小时后，收到天鹏的短信：“终于到火车站，出租车有空调不给开，吹我满脸的灰，嗓子坏掉，路上走过黑漆漆的一段，一度感到已被劫持，一开始说有车票，下车又说没有，怀念杨大队啊。”嘿嘿，对天鹏来说，这次南塘之行可以算是一次历险。其实，他不知道我们大家对他的担心——我们甚至担心他中间出问题，景福特意记下了车号备查。天鹏顺利到达，大家的心也放下来了，我端起老大姐架子教训他没有真的被劫持就是万幸：这就是中国农村啊小同志。

天鹏的不谙世事经常会成为我和高天开涮的由头，偶尔被涮急了，他就会正色为自己辩护：“我的行为显得我不懂，不等于我内心不懂。如果我内心也懂，行为也懂，那你也就见不到有人在推动规则，至少不是像我这样的力度去推动。”

这一次，我坚持要把他有玩笑性质的短信记录在案并且用到书里，天鹏奋起反抗，专门写来邮件：“坚持规则，坚持用规则的思维方式来面对中国现实生活中不断破坏规则的事情，并且不断寻找折中的方法，是我的性格特征。我认为这是一个有意义和价值的性格特征，但很容易让人误会成不懂中国国情、不谙世事、不懂人情世故、太书生气，等等。这是一个不按规则行事的世界：有空调不给开，是对服务承诺

的无视；满街的灰，是对环境规则的无视；打车不给票，是对经营规则的无视。你的语气：这就是中国农村啊！显示出对这些事情的习惯，当然可以显示出你吃苦耐劳的精神和本领，但同样显示了你对‘无视规则的行为’的无视，你已经习以为常见怪不怪了。面对种种扭曲，这种习以为常见怪不怪，与很多人对‘无视个人权利的行为’的无视，对‘无视法律的行为’的无视，有什么不同？与认为追求权利和法治的人只是没事儿找事儿太不成熟，本质上没什么区别！学会习以为常是容易的，但学会不断用规则的思维方式来面对现实生活中不断破坏规则的事情，并且不断寻找折中的方法，是不容易的。”

——瞅瞅瞅瞅，又较真了不是？

对付天鹏的较真，我的办法一贯是“暗箱操作”：先私下运作、到高天那里拉到一张同意票，再在与天鹏的双边会谈里把高天扯进来，一起表决，就可以用压倒多数获得通过了。

其实，这个暗箱操作的过程也是分享我们的感慨与赞叹的过程：在繁杂纷乱的现实中，有一个这样的人，活出了一种别人想象中的生活状态。

## 一言难尽乡村中国

几次来南塘的过程也是一个学习和调整的过程，我时时提醒自己，首先要适应乡村思维和乡村习惯做事情，一般不要在无谓的细节上撼动乡村习惯。但是说到底，我们做的事情与乡村思维大相径庭，那么至少要先找到一种更容易贴近乡村话语的形式。

在天鹏面前，我主动或者被动地扮演了一个了解农村的指导者的角色。但对我来说，我也有一个老师，是云标，他会用语言、行动，用他身处其中的事实来说服或者教育我，帮助我了解乡村中国。

合作社是如何化解“小母牛”危机的？一直是我心里的一个疑团。

当时看到云标的短信，一则以喜，一则以忧。喜的是能够看到他在那个特殊的当口涉险过关；忧的是，如果他只是借地震转移乡亲们的注意力，那岂不又是埋下了一个新的危机？后来到合作社后，参加社区里的会议，看到互助组的墙上贴着"小母牛项目12条基石"，在乡亲说的快板和唱的歌词里，经常会有"爱心传递、分享与关心"等"小母牛"项目里倡导的内容，也有老乡在聊天的时候说到"小母牛资金支援四川灾区"一类的话，当时我想：云标不会是在蒙大家吧，那样麻烦可就大啦。

后来预培训完成后，我和云标都放松下来，专门聊到"小母牛"的事情。

得到"小母牛"办公室正式发来的电话通知已经是在"5·12"地震之后了，云标与核心成员沟通后，合作社委派两位德高望重的老同志专门去了一趟合肥，与"小母牛"安徽办公室正式接洽，这是两个机构之间的正式合作，执行或者中止都应该有一个正式的途径。

说到取消项目的原因，"小母牛"方面给出的解释是：由于地震和金融危机，"小母牛"筹资困难、预算缩减，主要保证投向四川灾区救援资金，南塘项目取消。两位合作社代表直接问到了："有没有政府不支持的原因？"对方给出的答案是"也有这样的因素"。合作社骨干回到社区与乡亲们交流，大家对此前与"小母牛"合作过程中有关部门的阻挠已经有所耳闻，也能想象项目中止的原因远非说出来的那么简单，那个放在最后的"政府不支持"可能是最主要的原因，但是乡亲们还是接受了"小母牛"方面的解释。后来，乡亲们看着电视里无家可归的灾民，不仅没有为失去项目懊恼，还要捐款帮助地震灾区，每个互助组都发动大家捐了钱。项目不翼而飞的危机转化成了凝聚大家的力量。

让云标和合作社再一次绝处逢生的，不是智慧，不是权术，是中国农民天性中的纯朴与善良。

# 附：本次南塘调研重大成果：合作社会议制度十三条（第一稿）

**第1条** 为了保证合作社会议的民主、高效和文明，保护每个会员平等的表达权利，特制定这套“开会制度”。

**第2条** “会议主持人”专门负责贯彻本“开会制度”，分配发言权、提请表决、维持秩序、执行程序，但主持人在主持期间不得发表意见，也不能总结别人的发言。

**第3条** 会议讨论的内容应当是一个明确的动议，“动议、动议，就是行动的建议！”动议必须是具体、明确、可操作的行动建议。

**第4条** 发言规则

1. 发言前要举手，谁先举手谁优先，但要得到主持人允许后才可以发言，发言请起立。别人发言的时候不能打断。

2. 只能对着主持人说话，参会者之间不能直接辩论。

3. 每人每次发言的时间不得超过两分钟，对同一动议的发言每人不得超过两次，或者大家可以现场约定。

4. 讨论不能跑题，主持人应该打断跑题发言。

5. 主持人应该打断违规发言的人，被打断的人应马上停止发言。

6. 主持人应尽可能让意见相反的双方轮流得到发言机会，以保持平衡。

7. 发言人应该首先表明赞成或反对，然后说理由。

8. 不得进行人身攻击，只能就事论事。

**第5条** 表决规则

1. 只有主持人可以提请表决。只能等到发言次数都已用尽，或者没人想再发言，才能提请表决。如果主持人享有表决权，应该最后表决。

2. 主持人应该先请赞成方举手，再请反对方举手，但不要请弃权方举手。

3. 当“赞成方”票数多于“反对方”，动议通过，平局等于没通过。

# 第三部分

# 培训正式开始

# 第一章　议事规则的导入

2008年10月29日，农村合作社内部治理能力建设培训正式开始。第一天培训内容：课堂纪律的制订同时也是议事规则的导入、合作社会议现有问题的演示和合作社议事规则的制订。

这一次准备工作很充分，不仅合作社在做准备，小白、负责摄像工作的助理小蒋和其他几位大学生志愿者也早早就位。我和天鹏、高天一起从北京出发，28号凌晨到达阜阳。在路上，天鹏问过高天一个问题："我们的项目里，有没有培训师住旅馆的钱？""好像没有。全部账目费用都划到合作社，财务结算和支出都由他们负责，这事儿得问云标，看他能不能挤出这笔钱。"

天鹏转向我："寇姐，培训期间你准备住在哪里？"

"当然是合作社了。"

天鹏往后一仰："这个天儿，如果让我住在那个地方，不仅不能保证培训质量，而且，有可能出生命危险。"

我知道天鹏所言不虚。我领教过安徽的冬天，现在是秋末冬初，随时有可能降温，我没有问题，但这个地方，确实不适合天鹏。

他非常非常认真地跟我商量："能不能，你去跟云标说说，让我们住在城边的旅馆里……"

高天打断他："虽然这个项目的住宿是按照村子里住计划的，我这是因公出差，住城边的旅馆，每天打车去会场，你可以跟我住。"

天鹏一下子破涕为笑，整个脸笑成了一朵花："高天，你救了我的命！"

看我跟高天悄悄换眼色，天鹏又较真了："你们笑什么？你从一个角度看，是我能不能吃得了这个苦，但是换一个角度看，问题的核心是我如何主张我的权利。我要充分主张我的诉求，同时做好妥协的准备，寻求折中方案。哎，这个就是罗伯特议事规则的思维习惯：积极主张又坦然让步。项目预算有住宿费用，如果不够我还可以自己出。反倒是，如果我担心你们说我不能吃苦就撑不了还硬撑着，才是'死要面子活受罪'，对吧？按惯常逻辑，要么觉得不能让你们觉得我适应不了农村，要么腻腻歪歪闹上一番谈条件，我是折中的，主张自己的但尊重对方的。我不顺大流，也不怕你笑话我……"

高天笑得稀烂："师傅，我早就知道你不顺大流，没有人笑话你，有人敢笑你吗……"

到达合作社后，见到了一个强大的"观察员阵容"，有社科院的李振刚、安徽省志愿者协会的王大成、中国滋根的高琳、晏阳初乡建学院的王大衍、三位华师大的大学生，和一位慕名过来学习的小伙子马超，他是山东人，从网上查到杨云标和合作社的资料，打工两年积了一点钱，跑到合作社来学习，想看看杨云标是怎么做的。

时间过去两个月，合作社办公楼从外观到内部都发生了变化，能够想见这段时间的成效。合作社还联系农资提供商出了一点赞助，可以给参加学习的社员发个T恤、毛巾什么的。

## 这不叫"面子工程"，是仪式感

29日，培训正式开始，锣鼓喧天，彩旗飞舞，一派节日景象。培训开始之前，合作社传统优势项目——文艺活动大显神通，一支歌接着另一支歌，各种乐器也轮番登场。这次我们来了两个人，带了两部机器，可以拍双机位，小蒋刚毕业不久，第一次见这样的阵势，兴奋坏了，跑来跑去的，恨不得双机位都不够用。但是、但是、但是，我

看到了什么？我从监视器里看到天鹏居然在睡觉!!

我怕什么，什么就来了。

回国这些年了，天鹏一直是在执行“美国时间”，看他的邮件，发出时间基本上是凌晨2点、3点，我一般不在中午12点之前打他的电话。这一次，怕他培训期间犯困，我老早就提醒他调调自己的生物钟，早睡早起，但又怕说多了跟个老妈似的。结果，被我说中了不是?

到达合作社后，他专门从楼上给自己搬下来一张高背椅子，现在就在这张椅子上睡得正香呢，脑袋倚在椅子背上，张着嘴，似乎还在打呼——拜托，在这么郑重的场合，你睡就睡了，居然还要打呼!

不光我看到了，乡亲也看到了，他们不好意思正正地盯着他看，只是你捅捅我、我捅捅你，偷偷笑一笑，直到高天实在看不下去，过去捅醒了他——仪式正式开始了。

王大衍的会议记录精确到分钟，摘录如下：

主持人：合作社副理事长张勇

8：40　合作社副理事长张勇主持开幕，介绍嘉宾

8：45　全体起立唱兴农合作社社歌《阜阳人民唱新歌》

8：48　理事长杨云标致词

8：50　嘉宾讲话（五名，白亚丽、高天、王大成、李振刚、农资经营部丁凯），学员代表讲话

9：00　文艺节目演出　　《谁说女子不如男》《献花》

9：06　张勇主持开幕式结束

然后，白亚丽出来带领大家做培训正式开始前的准备工作。她是合作社的老朋友了，看到她，大家都觉得很亲。她带大家做的第一件事是个游戏：“从阜阳到南塘，你是怎么来的?”假设会议室一头是阜阳，另一头是南塘，让大家先做一句自我介绍，然后再选一种走法，从阜阳去到南塘，要求是“一定不能选前面的人用过的方法”。先由几个大学生给大家做了示范，有蹦着来的，有滑冰来的，有单脚跳的，高天争取主动，赶紧出列，转着圈打着旋儿走了过去，天鹏双手虚握：

“我这儿有一把扫帚，给乡亲们扫着地过来的。”合作社的乡亲们各显神通，有唱着歌来的，有扭着秧歌来的，有吹着唢呐来的，还有的两个人组合抬花轿来的。等到大家都“从阜阳走到了南塘”，小白问大家：“所有的人，从阜阳到南塘都有不同的走法，说明了什么？说明解决问题的路不止一条。我们现在要做议事规则的培训，也会看到，解决问题的方法有很多种。”

小白宣布，休息十分钟，接下来的时间将交给天鹏，和大家一起制订这次培训的课堂纪律。

大家一散开，云标、天鹏、高天和我就往一处走。

天鹏咧着嘴笑，用手点着云标：“你们这、这、这，纯粹是面子工程嘛。”

高天打着官腔：“面子工程还是需要滴。”

云标淡淡一笑：“这不叫面子工程，叫仪式感。好比咱们农村结婚，你领不领证不重要，大家看重的是通知亲朋好友、四邻八舍，认认真真办一出酒席，那才叫结婚。仪式感是让农民觉得这是一件十分庄重、十分正式的事。如果办这么大的一个培训连个仪式都没有，他会觉得你这个培训不正式，因此不重视你。”

天鹏歪歪脑袋摊摊手：“这个仪式感在我身上发酵出来的感觉就是：想睡觉！没有这个仪式，我反倒会更重视，哈哈！尤其还有前面唱的那些革命歌曲，我听到这样的歌本能地不自在，你知道，人有时最大的无奈就是耳朵没有门关不上，所以只好睡觉！”

我才明白他为什么要睡觉，但是我还是忍不住要教育他：“你在这么郑重的场合睡觉，乡亲们看到了，黎叔很生气，后果很严重。”

## 规则，就是我们共同约定自愿遵守的条文，是大家自己制定出来约束自己的

天鹏清清喉咙，站到了圈子正中。

“我们今天到这里来，是在参加一个培训，那么多人到一起，是不是应该有个课堂纪律呢？”

散落的声音从不同方向传过来：“应该。”

“好。这个课堂纪律，这个四天里我们共同学习的规则呢，就让大家一起来定。以往参加培训班的话，可能大家一来，就有个东西贴在墙上了，说这个是规则，大家都必须遵守。可是啊，我们合作社是大家自己的合作社，我们来参加这个培训班，也是为了大家。在这里，每个人都是平等的，我们是自愿来到这里，自己管理自己，所以，这个规则就要由大家自己来定。我现在已经准备好了纸和笔，请大家提。凡是大家提出来的，就请小白写在白纸上。是不是提出来就是我们的规则了呢？也还不是，提出来之后，还要请大家说道说道，看看这个规则它好不好。如果大家都觉得行，咱们就把它定下来，成为我们培训班学习期间的规则，如果大家说不行，那好，咱们就去掉它。如果大家都不肯提呢，就没有。我们这次培训班就没规则了，爱怎么着怎么着。好不好？现在就请大家提规则吧。”

会场里静静的，没有反应。天鹏所说的“如果大家都不肯提就不设课堂纪律”也算是一条规则，它考验的是大家的自主性，同时也是一种倒逼机制：如果大家愿意接受“无课堂纪律”状态，那就是大家的选择，大家就要承担这个后果，如果不喜欢这个后果，就要主动提出课堂纪律——这不就反过来促进了自主性嘛。没有人的自主性，再多的议事规则也是没有用的。有趣的是，好的议事规则可以反过来促进人的自主性。

不过，恐怕现在这样做还是操之过急，云标的衔接就至关重要。静了一会儿，云标从圈子外面接上：“大家觉得上课呀，应该遵守哪些课堂纪律？不然大家这么多人，四五十个人乱哄哄的怎么办呀。大家觉得应该有哪些纪律，就提出来。”

天鹏忙接上：“随便提噢，随便提。”

终于有人开口了：“我提：咱上课的时候不乱说话，有事要请假，

不迟到，不早退。”

等小白把这些内容都记到了白纸上，天鹏开始问大家：“好，咱们现在有一条了，先写下来，再问大家有什么意见吗？大家喜不喜欢这一条？大家认为这一条应该作为咱们的规矩吗？有反对的吗？”

又静了一会儿，有几个声音传出来：“没有。”

“好。没有意见的话，那这段话就成了大家的意思，这一条就定下来了。还有没有别的规则？”

这么启发下，有人提上课不许打手机，手机关机或者调震动；也有的提不随地吐痰；还提了学习期间不许会客。都是明摆着的理儿，提出来之后全都没有反对意见，培训规则一条条多了起来。

天鹏一直在问“还有没有别的规则”，直到有人提出：“不到休息时间不允许在会场内吸烟”，另外一个声音接上：“吸烟时不乱扔烟把儿。”

“大家有什么意见？”一片女声回答：“没有。”天鹏看着很多男学员，再问一句：“真的没有意见？”回答的声音更多了一点儿：“没有。”但还都是女声。

天鹏笑了：“大家别客气，有意见的就说意见。有愿意抽烟的我相信有意见吧，有没有不同意见啊？男同志肯定有意见……”议事规则的基本原则就是让正反两方都有表达的机会，天鹏希望能够在制订课程规则的过程带大家实际运用规则，就在他一个劲地启发的时候，一个显然烟瘾很大的中年男子动了动手，似乎是想说话的样子，天鹏立即转向他：“你看，是不是有意见但没说啊。咱们议事培训就是要让大家都把意见说出来。有没有不同意见？”

没等这位中年男子开口，后面一个清晰的女声开口了：“有意见也不行，要遵守课堂纪律。”她指的是已经写到了大白纸上的那一行黑字。

天鹏终于得着了一个解释规则由来的机会，走回到白板前，用手点着那行字回头对大家说：“这个是不是咱们今天的课堂纪律还没定

呢。得等到大家表决通过了，这才能成为咱们的课堂纪律。这是咱们大家的事情，大家说了算，不是任何人说‘这个是纪律’那它就是纪律了。”

插播了这段“议事规则广而告之”之后，天鹏又回到主持人的角色：“有没有不同意见？有没有人反对啊？我看有人的表情还不大情愿嘛，不情愿就要在反对的时候举手，反对的意见一定要表达出来，这才过瘾……”

这样的动员已经超出了主持人应该做的，所以不能太过，否则就不中立了。见仍然没有人说反对，就按程序走到了最后一步：“我们表决一下吧，所有认为不吸烟要保持卫生这一条，应该定为我们课堂纪律的，请举手。”

七成左右的人把手举了起来。天鹏照着程序继续走：“好，所有反对的请举手。”那个曾经在天鹏一再启发反对意见时动了动想开口但没有开口的中年男人本来想举手，但举到一半看到没人反对，就把姿势变了一下，变成了抓脑袋。

个人表达还是没有战胜求同心理，乡亲们两种不同意见的辩论游戏没能玩起来，天鹏宣布表决结果：“OK，没有。我们都是这样一致通过，我希望看到有争议的规则。还有没有其他的课堂纪律？哎，请问你的建议是？”

山东来的小伙子马超站了起来：“上课的时候不能睡觉。”

会议室里有了一点小波澜，大家小小地哄笑了一会儿，天鹏面露为难：“呃，这个，这个，如果这个睡觉是一件可以控制的事儿的话。”当时我以为他是羞愧大伙儿笑他一大早睡着的事儿，但是后来他专门跟我掰扯过这件事儿。实际上他当时是在犹豫一个议事规则的核心问题：公共领域的集体投票不可以侵犯私领域的个人权利。睡觉，只要不干扰别人，是一个私领域的事情，而且如果是生理上的自然反应，“公”权力是不能强迫的，如果还是一致同意定下这样“干涉个人私领域”的规则，落实的时候会不会侵犯个人权利？前面那些规则所禁止

的行为，基本都是干扰公共秩序的，例如讲话、打手机，而且是可以主观终止的。但是，天鹏斟酌的结果是，这道理虽然重要但有点儿复杂，现在还不适合讲，那既然提出来，还是先受理，看情况再说："呃呃。上课不许睡觉。请小白记下来。对这一条，大家有什么意见?"

小白接上一句："你应该有意见。"天鹏和大家又一起笑了笑，小白也在想着天鹏早上睡着的事儿。

一位华师的大学生站起来："如果上课特别瞌睡的话，我认为可以睡觉。"天鹏期待的"自由主义"观点终于出现了，可惜是来自一个大学生，而不是乡亲。

两种不同意见出来了，小白在纸上记下"可以睡觉"四个字，天鹏的精神来了："还有谁有意见？现在已经有了有两种意见。一种认为不许睡觉，另外一种是实在不行就睡吧……"天鹏期待着乡亲们通过辩论得出自己的结论。

安徽省志愿者协会王大成的声音插了进来："可以睡觉，但不能影响别人。"大伙儿又笑了。

天鹏想要的就是这样的折中意见，不再是简单粗暴的"让睡或不让睡"，而是既承认你"睡"的"私人权利"，又拒绝你侵犯别人"听课"的"公共权利"，忍不住笑出声来："不许打呼噜啊！打呼噜别人就要把你叫醒了。好，现在有两种观点，一种是不许睡觉，刚才还有人说'实在不行就睡吧'，实际是在反对第一种观点，另外还有一种比较折中的观点，是可以睡觉但不许打呼噜。也就是说，上课睡觉到底行不行，是需要大家一起讨论的。大家有谁要发表意见?"——小白在可以睡觉后面又加了几个字，变成"可以睡觉，但不能影响别人。"

有人喊："不行!"天鹏走过去，把话筒放到那个人嘴边："别光说'行'还是'不行'，再说说你的理由，为什么不行?"这一回没能启发出来，天鹏身后有人接上了，是中国滋根的高琳："我觉得上课睡觉是可以的。如果老师讲得很无聊，上课就是浪费我的时间，还不如睡觉呢。我干吗不睡觉啊?"

大家笑，天鹏也一笑："有道理。还有谁想说?"我心想，听到这理由天鹏心里一定美透了，在他眼里"睡觉"就是个人权利，不需要理由的，现在有了名正言顺的理由，似乎"睡"得更理直气壮了。

提出不许睡觉的小伙子站起来："上课的其他人看你睡觉他也就没心思学了。你也睡他也睡，大家都睡还学什么。就是不许睡，看着睡就把他叫起来，就跟以前上学似的。"马超厉害，居然在阐述"睡觉"的"公共危害"，这就让问题深入了，到底"睡觉"是一个"私领域"的问题，还是一个"公共领域"的问题?

"一人发个大辣椒，谁想睡觉就咬一口。"

一位七十多岁的老支书说："睡觉不睡觉在乎领导讲话，讲得好了也就根本不害困。"

一位大姐说道："上课的时候有人睡觉，可以改变一种方式去讲这个课。可以给老师提意见嘛。"

"好，还有没有想发表意见的?"天鹏看看发言也差不多了，正反两方的意见都发表了，准备收尾。但这时候，气氛上来了，想发言的人反而多了起来，一位大妈站起来："我说两句，不见得老师讲得不好你就睡觉。因为啥呢，这些来宾来到这里，给我们办这个学习班。我们有理由也好，没理由也好，再困也好，要坚持，不能睡觉。一句话，睡觉是错误的，不能睡觉!"身后立即有人接上："对!"

"给老师提意见可以吗?上课的时候看到有人睡觉，就要改变方式讲这个课……"

天鹏走过去："可以给老师提意见。但我们现在讨论的是允不允许睡觉。现在讨论这个就跑题了，我们以后再讨论提意见的话题。"此前天鹏已经"纵容"了一些跑题的观点，"咬辣椒"说的就是如何抗困，再跑远了可就不行啦。

"还有没有没发表过意见要发表的?还有没有没发表过意见要发表的?"天鹏连问两遍之后发起表决："我们意见发表还是比较充分的，现在就表决一下。关于睡觉这事儿，所有认为不许睡觉，睡觉就必须接

受相应处罚的，请举手。”六成多举手。

“好，请放下。所有反对这一条的，认为可以睡觉但不能影响别人的，请举手。”两成左右举手。

天鹏宣布计票结果“赞成票多于反对票。我宣布：上课期间不能睡觉，睡觉要接受处罚，成为我们的一条规则。”

天鹏用手里的笔划掉了“可以睡觉但不能影响别人”。然后扭转头面对大家：“作为主持人，我刚才一直没有发表过意见。现在表决已经结束，结果确定了，我发表发表个人意见。我是认为可以睡觉的。”大家又笑了一阵，不过天鹏并没有展开说他为什么认为可以睡觉。估计他心里无比遗憾没就此展开，讨论私人权利和公共权利的问题。不过幸亏没这么做，刚一上来就搞这么深的问题，大家就全晕了。

天鹏等大家的笑声平息下来接着说：“赞成票多于反对票，我接受这一条规则。经过大家讨论，六条课堂规则很快就出来了。刚才这个过程就是我们开会议事的过程，所有规则，都是大家自己定的。规则，就是我们共同约定自愿遵守的条文，是大家自己制定出来约束自己的。相信大家执行起来会比较愿意接受。”

制定课堂规则，是天鹏正式出场前的热身活动。到了下午，才开始引入比较正式的培训内容。中午吃饭是在办公楼前的空地上，从农户家搬来了八张方桌，摆了满满一院子。云标告诉我，这是合作社成立以来，第一次参加人数这么多、时间这么长的正式培训，大家都很重视。合作社理事余大姐率领四位大姐负责后勤，专门请了一位很有名的厨师掌勺，有鸡有鱼，冷热荤素摆了一桌子，大家边吃边聊，高高兴兴，就像是在办喜事，让人一下就联想到云标用到的那个“结婚”的比喻。

饭后大家分了几摊聊天，社科院的、义工联的、滋根的加上华师那几个外来人非常兴奋，把天鹏团团围住，迫不及待地阐发刚才制定课堂规则过程中的微言大义。我和高天四处乱逛，旁听了几拨乡亲们聊的内容，他压低了声音：“乡亲们对美国来的专家有点儿失望了哈。”

“那是哦，他们都是经过大风浪的人，是敢跟区乡干部拍着桌子喊民主争权利的人，以前来往合作社的专家给大家开会讲的也都是平等、赋权、农民维权协会的价值、合作社意义，现在这个专家只说能不能抽烟、许不许睡觉这种鸡毛蒜皮的事儿，是有点不过瘾。”

## 低头走过抬头看

中午大家都有点儿犯困，所以培训开始前文艺组特意给烘一烘场子，吹拉弹唱都有，还有快板。一位大爷两手带着竹板，进场一打就不同凡响，开口更了不得：

低头走过抬头看
猛然想起零零年
八国联军*进了中原
火烧北京圆明园
眼看中国要完蛋……

高天悄悄问我这是不是专门编排的。“估计不是，他们平时说的唱的都是国家大事，你多听两回就习惯了。”

有个内奸盗取成果掌朝班
袁世凯　上了台
八十三天滚下来
东方红　太阳升
中国出了个大英雄……

我以前没有听过这个快板，以为接下来会说“毛主席”呢，没有想到居然会是“孙中山”。

---

* 注：应为英法联军。

孙中山　大总统

孙中山　坐了台

忧愁交加病在身

带病辞了大总统

出了个　自称民主的蒋中正

蒋介石　坐了台

各路军阀打起来……

天哪，这位大爷太牛了，一会儿工夫硬是把中国近代史都捋了一遍呀，从南泥湾说到毛主席、四九年、改革开放、香港回归，太佩服了。

大爷的快板结束，大家都鼓掌，高天鼓掌尤其卖力，我看他都笑得不行了。

接下来的内容由云标开场。

"这么多人聚到一起，为的就是学习咱们合作社管理的能力。我想先问大家一个问题：想请大家说说，咱们这个国家最重要的工作是什么？"他这句话一出，高天就抿嘴一笑，跟我对了一个眼神，我冲他笑笑：这才是个开始而已。

云标的启发能力没得说，其中一个人回答是"做决定"。

云标接过来："非常好。他说咱们国家最重要的工作就是做决定。那怎么才能做决定？你觉得怎么才能做决定？"他把手里的话筒伸到对方面前："你觉得怎么才能做决定？"他先是被问住了，想了想，有些迟疑："开会？"

"噢！要通过开会来做决定。大家说他说得对不对？"

大家齐声说对。

"说得好！我们现在能不能这样说，咱们这个国家呀，最重要的工作是开会做决定。这是非常重要的。比如说，咱们大家知道，咱们分田到户，把地分到一家一户是十一届三中全会做出的决定，这个会给了大家可以承包土地的权利。咱们国家每年的三月份，都要开全国人

民代表大会和政治协商会议，安排一年的工作。大家知道开会对国家非常重要，前两天，中央刚刚开了十七届三中全会，这个会和我们都有关系，就是要加强新农村建设。以前我经常听七十岁以上的老年人说一个道理，他说共产党会多，国民党税多。后来呢，会开会的共产党把光收税的国民党给赶到台湾去了。为什么会开会就这么厉害呢……学过历史的都知道，中国共产党有很多重要的会议，就是这样一个一个的会议，把中国共产党推向了中国最高的历史舞台。所以我们知道，国家最重要的工作是开会。现在咱们不说大的了，再说合作社最重要的工作是什么?”

“开会。”

“你声音很小，能站起来给大家说说吗?”

“也是开会。”

“你觉得为什么是开会呢?”

“大家能够合在一起，研究工作，做出决定。”

“杨雪是咱们村里的计生专干，很有眼光，她认为咱们合作社最重要的工作还是开会。开会可以讨论问题，可以做出决定。我们有没有见过有些会呢，并没有达到目的。一个会议为什么不能达到目的，可能会有很多很多的原因。下面，请咱们几个志愿者现场给大家开一个会，大家看他们开会的目的有没有实现。掌声有请咱们的志愿者。”

云标语速偏慢，吐字非常清晰，声音不大，但让人听得句句入耳，带着一种非常能压得住场的感觉。在这里见到的云标和在其他场合见到的云标给人的感觉是不一样的。

## 把问题演出来

接下来的情景剧，事先做了精心的准备，选的议题是“秸秆项目”，有一个相关的企业正在跟合作社谈合作，这是合作社社员眼下高

度关注的事情。几幕之间由天鹏做串场，交代背景："在阜阳兴农合作社的会议室里，一场重要的会议正在进行。他们在讨论什么呢?"

小白和几位志愿者都已经坐到了场子正中，其中几个小伙子还特意化了妆，坐在主持位置上的海雄借了张勇的西装，换下了自己的冲锋衣，海滨头上戴着从一位大爷那里借来的帽子，另一个小伙子肩上搭了条白毛巾。

情景剧第一幕的主题是"跑题"。作为主持人，海雄清清嗓子先开场："大家都到齐了啊，咱们现在开始开会。打了这么多电话把大家叫齐了，我们是有件很重要的事情要跟大家讨论，咱们那个秸秆项目上还是不上呀，大家都说说看吧。"

小白起来先讲，以"原来秸秆都烧了，上了这个项目，既能赚钱，又能治理环境，我们那个组都非常同意"结束。海滨接过来就扯到了养牛："秸秆是个好东西，还能养牛，我刚办了一个养牛场。"接着有人问他养啥牛——奶牛，从奶牛扯到了三聚氰胺，奶农倒奶，从奶粉扯到前几年阜阳大头娃娃，四川地震和橘子生虫。几个"演员"不光化妆认真，演得更是投入，他们的话题每转一回，都能引发大家的笑声。接下来又是天鹏的一段过渡词："经过了一番东拉西扯，会议没有得到任何结论，只能继续开下去。"这样就转到了第二幕"一言堂"。

海雄："咱们继续开会啊，可不能再这么扯淡了，咱们还是要把精力拉回来，都集中在秸秆项目上不上这事儿，多讨论一下，不能瞎扯淡。我限制一下时间，每个人不能超过两分钟。"小白接着站起来讲本组的情况——她可真不简单，居然能够一口气讲了整整四分钟，中间主持人几次提醒她，都是"还有一分钟"、"两句就完了"，身边的演员拉她也拉不动，老乡们都笑得不行了。海滨接过来就更有意思了，大谈秸秆养牛经，也是一套一套的，我甚至怀疑他是不是真的养过牛，而且他演得特别投入，谁想打断他他会跟人拍桌子急："让我说完!"大家彻底笑场了。这是事先预案里没有的，天鹏正好就势接过来说出了他的第三段过渡词："经过几番滔滔不绝、没完没了的发言之后，依

然没有任何结论，这场旷日持久的会议只能继续下去。”

第三幕的主题是“人身攻击和野蛮争论”。这一回，海滨的养牛经引出问题来了，谈到了他的牛场的账目问题，扯到了“杨家的信誉”，主持人也姓杨，连他也加入了与杨家信誉有关的辩论，扯来扯去大家吵起来了，吵来吵去就动了手。

演得太精彩了，全场观众热烈鼓掌，掌声那叫一个雷动。可惜没有准备奖牌，应该给几个“演员”一人一块大金牌。随后云标的引导也恰到好处，一番不紧不慢的分析下来，引导大家自己得出结论——我们的会议中也存在“跑题”、“一言堂”、“野蛮争论”的问题。接下来，请大家自己制订一个合作社的会议规则，看看怎么才能避免刚才会议中出现的问题。参加培训的乡亲们分成了五个组，每组一张大白纸。分组讨论二十分钟后，每组派一个人上来讲解自己小组制订的规则，由天鹏来做点评，这一个环节的目的是从大家的讨论成果中找到东西，然后再把这些内容跟我们事先制订的农村版议事规则十三条贴合起来，能让乡亲们对这个规则有拥有感，将来付诸实施的时候也就有了动力。

## “外来人”阻断了天鹏与乡亲们的交流

接下来的内容出了成果，也出了问题。

先说成果。五组乡亲们讨论总结出来的合作社会议制度里，已经提到了“限制每人每次发言时间”，“限制发言次数”，“要设主持人”，“开会时主持人要严格执行制度”，“发言人不要跑题”，“跑题的时候由负责人来制止”，“发扬民主，不要搞‘一言堂’”，“主持人要提前通知会议时间地点”，“举手发言”，“参会人员尊重主持人”，“写会议记录，由参会人员签名”，“主持人正式宣布结果”，等等。这已经是跟我们提前提炼的草稿非常接近的内容，稍加引导和提示，就可以转化成规则条文。

议事规则是乡亲们从没有听说过的新东西，他们习惯于从“思想品质”方面找原因，期待有“好的领导”来解决问题，而天鹏引他们去思考了一些从来没有想过的问题。要建立一种普遍的规则让会议更公平，大家想到了“限制发言次数”、“限制每人每次发言时间”，经过天鹏引导，很快也认可了“尽可能让意见不同的双方轮流得到发言机会”。当天鹏提到“主持人在主持期间不得发表意见”的时候，大家一开始觉得不可思议，但后来一步步分析下来，大家也认同了，认为主持人不发表个人意见才能让会场的气氛更公平，大家的思路也在一步步向这个方向靠近。

引导的过程中，问题来了。

议事规则对乡亲们来说是个新东西，对几个外来人也是一样，他们不仅同样新鲜、好奇，还有着对“治理”、“赋权”的想象，有些人还做过一些尝试。这个东西激发了他们的想象力，调动了他们的知识储备，在天鹏引导乡亲们提炼规则的过程中，他们不时会举手，做一些形而上的思考。说实话，让天鹏跟老乡们交流，一定要采用“平易近人”的语言，对他是一种挑战，而与这些知识背景相近的人交流才是天鹏习惯的话语方式，他的回答更迅捷，语速也更快一些，这些内容乡亲们基本上是听不懂的。当他完成了一个问题，再回到刚才的合作社乡亲们提出的规则文本继续的时候，就又要再换一套语言来调动老乡的参与，但是，他们的思维和节奏很快又会被外来人打断。几次下来之后，老乡们就不开口了。

开会的时候是围圈坐的，里外坐了两圈，几位外来人都坐在里圈离天鹏比较近的地方。天鹏手里有一个微型的无线麦克，另外有一个大话筒是听众发言时用的，由志愿者负责在大家手里传来传去，但当进行到这个环节之后，话筒就固定在几个外来人手里了。他们也被点燃了，很投入很忘情，有时候几个人还会同时抢着开口，现场变成了这些外来人的对话，甚至有一段，几个外来人之间展开了讨论，连天鹏都没有插话的机会，老乡们完全被排除在外，外圈观众打盹的越来越多。

云标叫停，提醒大家休息。我和高天拉住他："这样不行，早散了吧，提前吃饭，饭后开会做调整。"

这时候，灶间里恰到好处地传出了饭菜的香味。

## 云标的中国式主持和我的"二百五"发言

终于吃完了饭，送走参加学习的老乡。我们饭后开会，云标主持，当然不是议事规则意义里的那种主持，他既是主持又是主讲。

云标的议题是"评价五个小组的工作，给他们以后怎么做提建议"，就是卫生、打气、学习、后勤、纪律那五个组。这帮人都是"参与式"的拥趸，谈起来就刹不住车。我站在摄像机后头着急——其实我一直都站在摄像机后头，我很喜欢这个位置，只要这个环境里的人习惯了机器之后就会忽略我的存在。但那天却不行，我站在后面那个急啊，心想云标这是怎么了，叫停的时候是种什么态势他也是很清楚的，我原以为这只是他的"第一个议题"，他只是先绕个圈子客气客气就会谈问题呢，没有想到他竟随弯就弯一直这么绕了下去，再绕一会儿就 10 点了，该散会了。

后来我想了想，这些人都是云标请来的客人，农村人最讲面子，主人怎么会说贵客的不是呢？我是这里面年龄最大的一个，而且，又是站在摄像机后面的局外人，就由我来当这个黑脸吧。

想通了这一节，我甚至没等他们热烈的讨论告一段落就举手要求发言。

"我认为这个不是重点，因为我们现在进行的不是一次普通的'参与式'培训。在基层农村推广议事规则，是一次前所未有的尝试，我们的讨论应该围绕着议事规则这个东西在农村是不是有用、是不是能用、如何导入来进行。我们应该把精力用到讨论今天培训的目标是不是都达到了，存在哪些问题，明天的计划是不是需要调整、如何调整，

协作者如何配合上。”高天在我背后鼓了几下掌。

大家说对啊对啊，但他们对整体的东西一头雾水，需要先对议事规则和这个项目本身建立概念。介绍项目的皮球云标踢给天鹏，天鹏踢给高天，高天又踢给了媒婆（下回打死我也不给你们做媒了），于是我又把项目设计和项目目标大概介绍了一遍。天鹏又介绍了他对第一天内容的预期“导入规则”。大家都说已经较好地实现了这个目标。我问：“那出现的问题是什么呢？”我本来也想“参与式”一把，但没人回答我，是不是觉得没问题呀。算了吧，我恶人当到底：“在今天下午天鹏导入规则的环节，大家觉得老乡的参与度怎么样？”

大家都是坦率真诚的人，我也没绕弯子，问题都是直接问出来的，很快就成了自我检讨会。说实话，这也不能全怪他们，是云标没跟他们说明白，请他们来，是做学员，还是做培训协作者，最根本的没说清楚。不过这事儿似乎也不能怪云标，他对议事规则也只是刚刚接触，推广更是头一回，怎么可能让他在开始之前就有如此明确的了解呢？说到底，这事儿对谁都是大姑娘上轿——头一回，我们都是必须摸着石头过河，边摔跟头边向前走。

我的目的也不是要把总结会开成批判会，赶紧打住。并不是说这些协作者的提问本身不对，这些提问是有助于将问题说明白的，但我们更需要让合作社社员们自己来提出问题并参与分析。找到问题了，接下来大家讨论如何解决问题。双方的问题都需要解决，大家也都有了解议事规则的需求，但协作者的需求要放一放，放到会后与天鹏做个别交流。在培训现场，我们的任务，就是怎么样来推动老乡参与。

大家都是做培训的好手，立即开始想办法，而且，提出来的一个个都是可执行可操作的动议，比如，上课关大门，把椅子围紧，让圈圈变小，外来人坐后排，而且要散开坐，专门推动老乡参与，每个人分片包干推动几个人。

## 天鹏的参与式：
## “自己人”的点名，不是压迫是鼓励

调整的效果很明显，第二天上午的培训，整个气氛大变。

我们一早就按头天商量的调整了座椅，还有一个蛮重要的建议，就是天鹏坐下来了——这也是头晚商量好的。他本来就高，别人坐着他站着就更高，当圈子缩小了，再想抬头看他脖子会酸的。

那天上午，天鹏特别注重做的一件事就是鼓励参与。

原来天鹏做事情的对象是律师，是NGO，是小区维权业主，都是城市知识人群，而且还都是存了一肚子话要说的人，一到提问的时候举手一片，往往苦于如何取舍，但在这里就不同了，没人举手。一开始他看到云标点名“××你说说这是咋回事儿”，他还有些抵触，认为沉默是一个人的权利，被逼着表态就是侵害了这份权利。但是后来，通过跟云标的交流，他开始意识到，同样的做法，放在不同的地方、在不同的情境下意义是不同的。云标知道这些社员是有话要说的，但是他们长期没有这种表达的机会，没有表达的经验，所以他不敢说，而且他又很清楚你是善意的、是“自己人”——所以，当你点名、把话筒伸到眼前的时候，这不是压迫，而是鼓励。

而且，协作者与纪律组也做了一些配合，从一早入场的时候，就强调大家都要戴胸牌，这样，天鹏坐得近了，就能看清旁边人的名字，邀请发言的时候他直接会用到“时大爷”、“王大姐”、“唐大叔”这样的称呼，也“近乎”了不少。

相对头天下午，这时候的“场”明显是热的，天鹏的状态也特别好，放松下来了，还有很多超水平发挥。

讨论中，乡亲们对“发言要先举手，得到主持人同意后起立发言”这一条讨论比较热烈。一开始，天鹏这样问大家：“你觉得这样好不

好，如果是你，这样做的时候会觉得别扭吗?”有人觉得太正式了，人少的时候很别扭；有人说：“挺好啊，这样我自己也会觉得比较有信心，我站着你们坐着的嘛，你们就是要听我说。”最后，两种意见大概是一半一半。天鹏当时就发起了一个表决，关于是不是要“起立发言”，最后是以微弱多数通过。

这个过程中，我在一旁看着是比较惊异的。与“主持人”相关的几条是天鹏一直比较坚持的内容，在规则里连着好几条都是关于主持人的，比如有权打断，正反轮流分配发言权，主持许可后起立发言，面向主持等。单与主持人职能相关，就在宝贵的篇幅里占了四条。即使在我们前期调研中跟他激烈争论的时候，大家也没有讨论过“发言要起立”这个问题的取舍，当时我提出的方案也仅是把与主持人相关的内容合为一条，但这条建议遭到天鹏明确反对，最终还是被否定了。

我没有想到，在培训现场天鹏能做这样的妥协。后来跟他交流的时候提到这一点，与跟我争执时的坚持相比，他比较放松和超脱：“既然这个规则最后要让老乡们来用，就要让他们做选择，如果大家不喜欢，干脆去掉就好了。另外，表决其实就是一个制定规则的过程，我也愿意潜移默化中带大家实践，在实践中习惯这种方式。”

讨论规则的过程不是走过场，对我们 8 月份的第一版合作社会议制度做出了调整，一是格式上的，取消了原来两级分目的层级关系，看上去更简单明了，再就是规则条文遣词行文参考了乡亲们的意见，增加了“防止抱粗腿”一类口语化的内容。

## 附：兴农合作社开会制度

为了保证合作社会议的民主、高效、文明，保护每个社员平等的表达权利，特制定这套“开会制度”。

**第一条** 会议主持人，专门负责宣布开会制度，分配发言权，提

请表决，维持秩序，执行程序。主持人在主持期间不得发表意见，也不能总结别人的发言。

**第二条**　会议讨论的内容应当是一个明确的动议：“动议、动议，就是行动的建议！”动议必须是具体的、明确的、可操作的行动建议。

**第三条**　发言前要举手，谁先举手谁优先，但要得到主持人允许后才可以发言，发言要起立，别人发言的时候不能打断。

**第四条**　尽可能对着主持人说话，不同意见者之间避免直接面对面发言。

**第五条**　每人每次发言时间不超过两分钟，对同一动议发言每人不超过两次，或者大家可以现场约定。

**第六条**　讨论问题不能跑题，主持人应该打断跑题发言。

**第七条**　主持人有权打断违规发言的人，被打断的人应当中止发言。

**第八条**　主持人应尽可能让意见相反的双方轮流得到发言机会，以保持平衡。

**第九条**　发言人应该首先表明赞成或反对，然后说理由。

**第十条**　不得进行人身攻击，只能就事论事。

**第十一条**　只有主持人可以提请表决，只能等到发言次数都已用尽，或者没有人想再发言了，才能提请表决。如果主持人有表决权，应该最后表决。防止抱粗腿。

**第十二条**　表决时主持人应该先请赞成方举手，再请反对方举手。但不要请弃权方举手。

**第十三条**　当赞成方多于反对方，动议通过。平局等于没过。

# 第二章　主持人不是领导人

10月30日，培训第二天上午的内容是继续导入规则，先把合作社会议制度十三条抄在大白纸上，天鹏又把规则一条一条投在白板上，带着大家逐条讨论。讲到哪一条，先请一位学员站起来读一遍，再请大家展开讨论，针对大家困惑的点，做有针对性的讲解。合作社开会制度一多半条款里都提到了主持人，这个“主持人”把大家都弄晕了。

## 主持人≠领导人

回顾整个议事规则下乡的进程，天鹏描述8月的考察情景，说在云标家里讨论农村版规则的时候，经过激烈争论，留下了两条重要规则，保留这两条规则的时候，云标都经过了长时间的思考，一个人在逼仄的屋子里走了好一会儿。其中一条就是主持人中立。

想把“主持人中立”写进合作社会议制度，天鹏需要先说服云标自己接受这一条。

因为合作社会议基本上都是云标在主持，他无法想象在会议上他自己不发言会是什么情形：“在会议上理事长不说话，大家会觉得很怪异：你连这个态都不表，那这事儿还能干不能干？”

“这个会议不是非要你来主持不可的，也可以让别人主持。这个主持人是一个功能性的角色，就是为了让会议正常进行下去设置的，任何人都可以当主持人，你有话要说，让别人主持就是了。但是，不管

谁主持，这个主持人一定要中立，也就是说，在会议现场，他只执行规则，不发表意见。如果不能做到主持人中立的话，他是会有很多危害的，他一定会有倾向性，一定会左右讨论的方向，就会影响别人表达的机会、表达的完整性、表达的充分性，其实也就是侵害了一些人的权利，甚至对于表决的结果会造成很大的影响。碍于他是主持人他是领导啊，大家可能就屈从下来。这就违背了整个这些规则的本意了。”天鹏翻来覆去地讲，云标不言不语地来回踱了很久，我们都不说话，看着他走，过了好一会儿，还是天鹏打破了沉默：“我能理解，有时候你希望事情得出你想要的结论，但是，如果因此损害了规则的公正性，最后吃亏的还是自己。”

云标笑了：“我不光是为了理事长的权威，也是要考虑如何让大家接受这样一条很怪的规则。”

一条“主持人不发表意见”都让云标这么犯难，想把“主持人不是领导人”掰扯明白，可不是件容易事儿。

议事规则起源于古老的英国议会，天鹏经常给人放一幅英国漫画，议会里一群戴着假发的绅士操着火钳和手杖大打出手。

合作社的唐大爷说：“这就是开会说岔了，抄起家伙就要打，你打我也打。我看着这样子就害怕，怕他咬人。”

天鹏告诉乡亲们：“这些人，就是英国议会的议员，他们都是当时英国的精英，平时温文尔雅，讲究个绅士风度，但在议会里却会出现这样的场面。从那个时候起，他们就开始研究议事规则。我们现在看到的议事规则就是这么来的，这是西方人，英国人啊、美国人啊、澳大利亚人啊，几百年来慢慢慢慢从生活中、从开会中积累总结出来的，他们经历的过程就跟我们现在经历的过程是一样的，不停地思考，怎么样才能把会开好，不停地思考，遇到什么样的问题应该怎么解决，就跟我们现在的情景一样。我们今天是在学习他们的经验，也是在开创一套属于我们自己的议事规则。”

外国人的例子由天鹏讲，中国的例子就得云标来。

“大家看电视上，如果咱们阜阳市开个会，都是谁主持、谁讲话？”

“领导。”

“对，是领导。所以，在我们印象当中，这个主持人就是领导人，谁主持会议谁就是领导，老白你说是不是？老张呢？看来大家意见比较一致，这个主持人就是领导人，主持会议的都是领导。所以大家都说什么呢，会议开到最后，要请领导总结总结，前面说的那一大堆都不重要，领导总结最重要，领导说怎么干就怎么干。开会讨论就算不错了，有时候连讨论都不讨论，开会就是传达领导精神，直接告诉你，你得怎么怎么去做。”

“但是，我们现在要讲的会议制度，跟这一点恰恰相反。我们的主持人呢，他是中立的，主持人就是主持会议的，他不说谁的对，也不说谁的错，他坐在这里，就是为了保证这个会议能比较有效率，不跑题，能比较民主，不搞一言堂，大家都有发言的机会，能比较文明，不野蛮争论，他的任务就是帮助大家把会开好，怎么做出决定是大家的事。如果这个主持人实在有话要说怎么办呢？比如大家讨论秸秆项目，我杨云标有一肚子话要说，那对不起，你就不能当这个主持人，其他人来做主持人，我就可以发言了。主持人不向着这一方，也不向着那一方，他是中立的，所以，当他来执行规则的时候，你才能够口服心服，跑题就把你拉回来，时间长了就打断你……”

看来想把“主持人不是领导人”说明白真不是一件容易事儿，云标扯了半天，已经开始讲车轱辘话了。天鹏赶紧接上又放了另外一张照片：“这个人啊，叫范徐丽泰，是香港立法会主席，也就是说，是香港人大的主席，前两天刚刚退休，退休之前有位记者去采访她，问她：‘你高居议事堂之巅，有什么感受呢？’巅，就山顶最高的那个地方，立法会主席开会的时候是坐在立法会最显著的前面那张椅子上的，记者可能觉得，坐在这个位置上，得有多威风的感觉啊！你们猜，范徐丽泰说啥了？”

天鹏静了一会儿，把话题扯开了：“我们想一想，昨天我们自己讨

论出来的规则里，有这么一条，说主持人，主持人也就是这个主席嘛，主持人不能够发表意见对不对？”

有人点头，有人小声说对，更多的人不开口，盯着天鹏，等着他往下说。“范徐丽泰说了四个字：‘有口难言’。这个主持人啊，坐在那个地方，不论听到自己多么喜欢的话也不能叫一声好，不论听到多么不靠谱的说法也不能说不对，可不就是有口难言嘛。”

会场上响起了一片轻轻的笑声。

“记者接着又问了：‘请问你解决争议的原则是什么？’我们能够想象，立法会，这么重要的场合，有无数的观点在这里交锋，很多时候场面错综复杂，想把复杂的情况处理好，也许要非常有手腕、非常有智慧才行吧。结果呢，范徐丽泰回答的，还是四个字。她这回说出来的四个字就跟我们今天正在学习的东西有关系，是什么？”

“议事规则。”终于有人应声了。

“对！”天鹏很兴奋：“就是我们现在正在学习的议事规则。你不用什么手腕，也不必用什么智慧，只要把议事规则记住了，在会场上运用规则，会议就能正常进行，作为立法会主席，她也就很好地完成了她的工作。最后，范徐丽泰总结：‘我的职责，作为立法会主席，作为会议主持人，不是大家的主宰，不是最后拍板的人，就是一个帮助大家把会议开好的人。’主持人是一个中立的角色。我们不要把主持人江湖老大地位化，而是要把他职责明确功能化。”

本来在此前的讲座中，天鹏说到上面最后一句，听众是会有反应的，有时候甚至是掌声。但在这里则不同，天鹏说到这里停下来，听众静悄悄的，那种一片茫然的静——这种说法与乡亲们的生活，隔得实在是太远了。

讲完了香港的例子，再讲个美国的例子，天鹏问大家知不知道美国的第一任总统是谁？“华盛顿。”很快有人回答。

“华盛顿是第一任美国总统，在当总统之前他就担任过两个重要的职务，一个是独立战争时候的联军总司令，统率三军；另一个重要的

职务，就是费城会议的会议主席。这个费城会议呢，是美国的制宪会议，就是美国的人民代表聚到一起开会，讨论这个国家的根本大法，以便决定是不是要在这样的宪法之下建立一个叫做美国的国家。大家知道费城会议开了多久吗？——一百多天。”

噢，乡亲们有一点惊异。天鹏接着往下说：“作为会议主席，德高望重的华盛顿在大会上除了主持会议分配发言权，一共只说了三句话，一句是会议正式进入讨论的第一天，宣布会议开始，最后一句是会议最后一天，宣布会议结束。华盛顿的第二次发言是在会议即将结束的时候，问大家：‘我们的会议记录咋保存？’”

啊！这次，乡亲们的声音大了一点儿——他们真的不明白或者说是不接受“华盛顿怎么会这样”。

想把主持人不是领导人说明白，真不是件容易事，云标勇担重任，站了起来：“主持人是中立的。大家再想一想，大家在脑子里梆梆梆敲三下，想一想。”

当说到“梆梆梆”敲三下的时候，他真的用手里的油笔在自己亮光光的脑门上敲了三下，下手够重的，当我回放素材的时候，听到在静静的会场上，这三声好响啊。

“以前开会是领导主持的，现在开会是一个主持会议的主持人主持的。嗯，他可以不领导，他只是保证我们的会议不开砸了，不跑题、不‘一言堂’、不野蛮争论。大家想一想……”

眼看着云标说不动了，天鹏再接过来：“如果一件事儿，对就是对、错就是错都明摆着，还用开会吗？那就用不着开会了。开会，就是因为大家想的不一样，你这么想，我那么想，来的目的就是要把事情说说清楚，辩一辩。主持人是干什么的？就是帮助大家开会的一个角色，是为大家服务的。主持人是不发表意见的，主持人可以不是领导，领导要发表意见就不可以主持。为什么要这么着？就为了能够让大家的意见最后通过表决变成一个集体的决定。”

“主持人不是领导人”，八个字说出来简单，但它碰撞的是乡亲头

脑中已被埋藏至深的观念，没那么容易掰扯清楚，讲那一段的时候现场气氛并不好，只有云标和天鹏在那里干说，很少回应。后来，终于有一位大爷接话："发言错了不好意思。"噢，太不容易了！下面终于有回音儿了。

更好的还在后面，另外的人接上："发言错了，那也是他的权利。"

天鹏顺着这句话接了上去："哎——权利！这两个字特别好。你看，我们的规则是不是要保护权利啊？我们的规则说了，我一旦得到这两分钟发言的机会，实际上就是我发言的权利，我有两分钟，这两分钟就是要说完，即使我说的再不对，你也不能打断我，我讲错了也得等我讲完，这叫权利！"

底下有个怯怯的声音在说："只要不跑题。"

"哎对，只要不跑题！你说得太对了！规则说了，跑题可以打断，除此之外都是不可以打断的。所以啊，我们现在有一个特别牛的词抖给大家，叫做程—序—正—义！"乡亲们自己说出了"权利"，而且还能记得"不跑题"！天鹏太兴奋了，他被胜利冲昏了头脑，忍不住把老底儿都抖出来了，做了一个托塔李天王似的姿态，还把这个 pose 定格了一下，也许他觉得"念到这里等一等，下面可能有掌声"。总之，好嘛，咔，僵在那里了。

没人搭茬儿，大家甚至没点儿反应，天鹏只好再转回去："程序正义。这个大家回去想一想。呃，但我觉得'权利'这个词讲得好。"

## 什么人才有发起表决的权力

磕着绊着，就讲到了"表决"。

为了帮助大家理解"主持人的职责"，天鹏设计了十几道判断题，先把现象摆出来，再问大家：主持人这样做对不对？

"主持人在这里算了一算，大家的发言次数都用尽了，已经说好了

每个人对这个问题说两次，现在每个人都说了两次了，赞成的、反对的，不同意见都被充分尊重了，那好，不让大家说了，表决吧。我的问题是：主持人，他有这个权力吗？有吗？”

一位大爷说话了：“主持人不应该表决。”

“应该谁？”

“领导。”

“是领导提请表决吗？领导是谁啊？呃，领导……”

天鹏敲着自己的腮帮子沉吟片刻：“比如说，咱们合作社开理事会，假设景福在主持，然后，景福不能提请表决，必须得等着云标说了才能表决？是不是？”

刚才发言的大爷在点头。不过这个点头里已经不是那么肯定了，其他的学员中也有摇头的。天鹏笑了：“看来大家对云标是充满了信任啊。”

另外的声音传出来：“他说的是实话。”

天鹏更乐了：“必须得说实话。在咱们这个会场上每个人都要说实话，咋想的就咋说。”

终于有人听不下去了，站起来：“主持人就是主持会议的，领导人就是领导人，不是一码事。我觉得这事主持人说了算。”

天鹏走过去继续问：“那领导的意思起多大作用呢？”

“领导？基本上占百分之八十。”

已经有人在笑了。天鹏用这种“证伪”的方法把大家的模糊理解向前推导，一直向前走下去，自然会得出“领导说了算不合理”的结论。我觉得这个过程极其搞笑，又不好当众笑出来，只能憋着，都快憋断气了。

“这是集体的事，不是私人随随便便的。”一位七十多岁的老人家发言了：“搞好搞不好，关键在领导。家有千口，主事一人。集体的事，不是私人随随便便的能定的。我认为啥呢，还是在领导决定。”天鹏乐不可支：“还要领导拍板对吧？”老人家手一挥：“对！少数服从多数是

方法问题，决定还在领导，你说朝东，他说朝北，那不乱七八糟的？还是要由领导决定！”大伙笑成一片，我也终于不用再绷着了。

天鹏走回白板前头：“咱们还得回到这个问题，到底应该如何看待主持人和领导这个问题。哈哈，这个问题太好玩了。”他显然兴奋起来了，脱掉外衣，搭在旁边，然后拽了拽自己的毛衣袖子：“大家对主持人现在理解都比较到位了——他是主持程序的，但他不是领导，所以最后……最后还要领导拍板，是吧？我问大家一个问题：比如说合作社有理事会、监事会，理事会有理事长、监事会有监事长，你们觉得，这个‘长’和不带‘长’的，一样不？”

很快有人回答“不一样”。

“不一样在哪儿？谁能讲讲？”

刚才很笃定地提到“领导”的大爷开始有点疑惑了：“带‘长’的，和不带‘长’的？听不太懂。”

天鹏凑近了一点，挠挠头，换了个说法：“就是说，理事长，比起其他的理事，谁的权力更大一些？”

大爷真糊涂了：“我闹不清，我闹清了就不问你了。”

有人说：“带‘长’的权力大。”

天鹏跟过去问：“大多少？”

听众中传出另一个声音：“不带‘长’的不管表决。”

天鹏一定要把这个事情跟大家说个明白，又使上了他的“倒逼机制”：“理事会里面，有理事长，有理事们，如果理事会开会要表决一个事，咱们是光听理事长的，还是由理事会成员共同表决呢？假设理事开会表决一个事，理事长的表决权比其他理事要多吗？别人一人一票，理事长是不是一人两票？是不是？”

他这么一演绎，大家就觉得很搞笑了，笑声还不小。

云标站起身来：“刚才天鹏讲的很重要，比如说我们理事会开会，是不是只有理事长可以主持会议？”

天鹏打断他：“不一定，这个问题大家已经理解了。但是，主持会

议的那个只管程序，结果还是得理事长拍板，大家是这样理解的吧？”

云标：“我觉得大家上午也说了，主持人提出表决，这点大家都理解……”

“上午大家是这么说的，可到了现在就变了。”

他们哥儿俩在圈子中间一唱一和跟说相声似的，笑起来的人越来越多。

一个一直搞维权争民主的人，成为一个权威形象不是什么好事情，云标很努力地想把自己摆摆清楚：“咱们理事会开会我主持的比较多，但是呢，也有一部分不是我主持的，举个例子，有时候我不在家，就没法主持了……”这个例子举砸了，没等他说完，天鹏就笑了起来，下面也有人跟着笑，云标又尴尬了一回：“这个确实是不能说明问题。哎，想起来了，比如说我们 8 月份的时候开个会，说要接待天鹏他们来搞培训搞一个分工。那一次会就是由景福主持，我也参加，大家讨论。我提了意见，大家也有接受的也有不接受的，最后都是以表决为主。你们还记得当时是怎么回事，不是这个决定领导反对，其他人支持就不行，对吧……”云标说着说着把头转向听众中的理事会成员，他那样子恨不得拽起一个人来为自己作证。

天鹏走过来给他解了围：“我说大家对领导人也太习惯了，最后还要你来拍板。”他收敛笑容，面向观众：“应该是大家说了算！刚才说了，程序正义嘛。只要这个程序走得没错，结论就是大家的结论，大家就要做这个主。一人一票，包括理事长，包括监事长，一人一票。开理事会的时候，理事、理事长一人一票；开监事会的时候，监事、监事长一人一票。议事规则说他们是平等的，本来，他们事实上就是平等的，都是一——人——一——票！”

## 爱恨弃权票

兴农合作社议事规则第十二条，也是倒数第二条的条文是：“表决

时主持人应该先请赞成方举手，再请反对方举手。但不要请弃权方举手。”天鹏问大家是怎么理解的。

“先叫赞成的举手，然后再叫反对的举手，弃权的就不要举了。”

“弃权的就算了。时大爷认为这样对吗?”“对。”“那，还有不同的理解吗？大家怎么理解这个不让弃权的举手呢?”

“弃权就是弃了，他不想选举了，就废了。”一提到表决，这里的乡亲们很自然地会联想到选举，就像“权利”、“民主”这样的词在当地耳熟能详一样，“选举”也是村子里的常用词。为了能把维权协会的人选进村委，他们甚至曾经与基层政府、黑社会对峙，当然，他们身边也有许多乡亲，在维权协会和政府背景的选民拉扯中间选择了弃权——选举那天去“赶集”或者“串亲”。

弃权的人，就是不愿意被逼当众表态嘛，乡亲们基本上都接受了这一条：“这边也不参加，那边也不参加，我弃权，不算了，就不用举手了。”

“弃权用不用举手”的问题搞清楚了，就捋到了最后一条，计票，合作社议事规则最后一条是：“当赞成方多于反对方，动议通过。平局等于没过。”天鹏开始具体设问：“假设九个人来开会——大家听清楚了，九个人啊，九个人来开会，现在该表决了。主持人说赞成的请举手，有四个人举手，四个！然后主持人又说了，反对的请举手，有三个人举手，三个！还有两个弃权的。大家说，这个事情通过了还是没通过?”

好大一片声音异口同声：“少数服从多数，通过了。”

天鹏询问：“有没有认为没通过的?”

另外一种声音传出来：“九个人只有四个同意，还有五个人没同意，没超过半数。不能通过。”

这回，没等天鹏开口，两种不同意见自行交火了：“我认为通过了。有四个同意，还有三个反对的，加起来是七个，那两个弃权的就不算了。”这回说话的是刚才说到“选举”的那位社员。

天鹏追上一句："你认为，弃权就不算数了对不对？"

他点头。另外的人也在说："七个的过半是四个，到了。"更多声音传出来："够了。"

大家继续争论一会儿，甚至有人站起身来："九个人发给你九张票，我这两张不算了，弃权了，他就不能再算票数。也就是说，你弃了权，算你人数，不算你票数，票数就按七个，四个就算过了！"

当时现场气氛蛮热烈，争论了好一会儿，几乎所有人都卷进来了。这是天鹏愿意看到的场面，笑眯眯地在一旁享受，等大家的争论告一段落，他再出来做总结发言："弃权是啥意思呢？就是你别算我。无论你算通过的还是算反对的，都别把我算进去。如果把弃权算进去，那就成了把弃权票当成反对票，这是不是我的本意呢？显然不是。所以，四比七就是过半，这个事情通过了。"

天鹏说完这句话，用手去点电脑，准备结束这一节，换下一页PPT。这时候，云标从圈子外面站起来，叫住了他。

因为天鹏的PPT上，列了几种不同的弃权票情况，他要天鹏讲一讲最极端的那一种："那个非常重要。"天鹏有点儿迟疑："那个有点儿极端。"云标的语气很坚定："那个非常重要。"

天鹏点点头："好吧。"

"刚才云标提醒我，还有一种情况必须讲一下。还是这种情况，一共九个人来开会……呃，有这么一件事，比如说咱们秸秆的项目吧，只有一个人赞成，大家听好了，投票时只有一个人投赞成票，可是，没有人反对，其他八个人都弃权了，请问：这事通过了没有？"

很快有人说："通过了。弃权的不在内，赞成大于反对，通过了。"

会场响起了一片"嗡嗡"声，几个声音跳出来："他不是弃权，他肯定是不赞成。"说完了，还有人回头问身边的人："对不对啊？如果能赞成他就不弃权了，对不对？"

更多的声音回应在："对，如果他赞成他就不弃权了。"包括刚才站起说弃权不算数的陈大爷都在点头："就是这个道理。"

“陈大爷，你的意思是说，这个弃权的他实际上是反对，那他为啥又弃权呢？”

“不好意思呗。”

“你是说，他事实上是反对？”

“对，弃权是假，反对是实……”

有人直接站了起来：“他说白了就是中间派。八个弃权应该有八个不在数的，他为啥弃权？弃权就是不反对，我认为通过了。”

有人显然不这么看：“就他一个人同意。如果这事就他一个人同意，那八个人不同意的话，这事也出做不了。”

不仅天鹏边听边乐，云标也在乐，一边乐，一边从圈子外面走进来：“我补充一点。刚才的讨论非常热烈，还要继续。弃权、赞成和反对，这三个态度要讨论明白。希望大家不要局限于咱们选举，当然讲到咱们村里选举的情况，是一个很好的例子。但是呢，咱们这个开会表决，更主要的是我们平常合作社开会要干什么事儿。为啥刚才天鹏都过了，我还要拿出来讨论呢？就是因为这个例子非常极端。比如说咱们合作社九个人来开会讨论这个问题，只有一个人赞成，八个人都弃权了，这个算不算通过？这个情况确实非常极端，但是我觉得最极端的事儿往往最能说明问题。到底，咱们九个人开会，一个人赞成，八个人弃权，没有人反对，这事能不能做？”

大家静下来了，很专注地在听云标讲：“这个大家要认真地想一想。这里头包含着咱们农村的很多事儿。咱们农村经常提的一个词叫‘老好人’是吧，我没有态度，我也不反对，我也不支持，我谁也不得罪。咱不讲选举了，选举那个是有好多压力的。咱们合作社平常是没有压力的。所以咱们一定弄清楚一点，这个弃权到底算数不算数？咱们农村，父老乡亲生活在一起，是熟人社会，我其实很不赞成你的说法和做法，但是我不能得罪你，我要做老好人，我觉得得罪你不好，那我就不发言，我反对你不好，我弃权，这样我就不得罪你。这个事，咱们可以专门拿出时间来，让天鹏好好跟大家谈一谈。对了，时间不早

了，大家休息一会儿吗？”

本来早就到了休息的点儿，但此时大家的兴奋点都集中在会场上，根本没人回应云标是不是休息的话。王大姐的声音从后面传过来：“刚才是两个弃权，现在是八个，情况不一样。”云标笑了：“刚才她说弃权不在数，现在弃权的人多了，她又说应该在数。”王大姐接道：“刚才九个人中只有一个弃权的，现在八个弃权，剩下他一个人，还能管点啥用呢？”

天鹏就接过来继续说：“这位大姐的意思是说，弃权的少就不算数，弃权的多就算数。”

大家觉得这样的推理也很好玩，荡起一片笑声，云标说：“干脆这样吧，咱们再来表决一下子，认为弃权的是算数的请举一下手。”一半人举起手来，有个声音一开始很细微：“算人数。”

天鹏看到这个人的逻辑如此严密！赶紧做澄清：“对，当然算人数，我们现在讨论的是算不算票数？”

听了这话，提出算人数的社员没有举手。天鹏继续往下说：“认为弃权票不算数的……”还没等进行到大家举手表决那一步，天鹏的话被理事会成员时校长打断了：“这是个特例，这是个特例。做合作社的工作，你杨云标要搞，我们九个人有八个人不同意，那好，我弃权。说不过你，不行就弃权，你干你的吧，你杨云标自己干去吧。”

云标大喜：“好！时校长这个例子非常好。我想问时校长：九个人里有八个人不同意，你这个不同意是弃权还是反对？”

“弃权。说着是弃权，实际上还是反对。”

云标：“那为什么不投反对票呢？明明是可以投反对票的啊，你为什么不反对呢？”

这时几个声音接上来：“刚才时校长说了，八个人弃权就等于反对。”甚至有人这么说：“我认为上一节那个，两个人弃权，加上弃权的，就是有五个人反对，也不能过。”——哈哈，连老账底都翻出来了。

现场气氛越来越热烈，云标来劲了，兴冲冲地将话筒交给一位举手的社员："请这个老爷们儿发言。"

他站起来，拿稳了话筒："你们这个弃权的，他在中间，我看着你干。他不是反对，也没有人反对，等于许诺你干，他不反对了，你干吗不干？我认为：只有一票，也可以干！"

云标："大家继续发言。现在讨论非常激烈，我都不知道该通过还是不通过。咱们现在讨论的是：弃权的算不票数？"

好多人一起回答："不算数。"

也有为数不少的人反对："算数！弃权就是不同意，我不同意就弃权。"

在学习中表现很突出的一位搞种植的王苹大姐站起来："这件事要看事看时，不一定论人论事。比方说，咱们六七个人搞一个项目，好家伙，我们这几人都不同意，因为都不知道这件事……"

王大姐站在那里就要说开去，这其实不单是培训，多少的会议上就是这样，有无数的"王大姐"，开口离题万里，讲了无数的具体情况，但发言人连自己的态度都没有明确表示过，云标等了一会儿，见她还没有表态的意思就打断了："你到底是不同意还是弃权？"

王苹一手护着话筒，一手冲云标摆摆手："你听我说完……"

云标坚决得很："不不不，我们先表态，把你到底是弃权还是反对弄清楚。"

这一回，终于把她的态度问出来了："就是不同意。"她身后一片女声："不同意，就弃权。"

云标的语速快了起来，声音也一下高了不少："如果说你是弃权，这和不同意是两个概念。"

王苹还站在那里没有坐下，显然她想说的话还没有说完："这也可以这样说：我不同意，但我也不说我不同意，我就不说话……"

云标打断她："这样不行！所以大家一定要弄清楚。到底是反对还是弃权？弃权和反对是两个概念。大家一定要弄清楚，这个弃权和反

对到底是不是一回事?”

到底是不是一回事，争了一个多钟头了，还没争明白。再没有人回答云标，他把球踢给了天鹏："天鹏，现在大家讨论的结果是没有结果，弃权和反对他们没弄清楚。”

天鹏一脸为难："这不是大家可以弄清楚的事，现实生活中它俩就是搞在一起。”

云标："如果搞在一起，事情就没有一个判断的标准。天鹏，在这个问题上，你可不能弃权噢。”这么长时间以来，天鹏是个是非分明的架势，云标一直都是很中庸的，但唯有在这个问题上一再咬定青山不放松，看来这确实是个深深困扰他的问题。

天鹏不再开玩笑："我们现在就是要通过一条规则，让大家把这两件事拆开。”下面有声音应和他："好，就定一个规则吧。”——看来被这个问题困扰的不止云标一个，这本来就是一个普遍存在的问题。

“大家为什么会有这些混乱，这些争论，根儿，这个根儿就是一句话，大家不真实。为啥你反对不说你反对？你说你弃权。为啥呢?”

当天鹏开口时，会场里还是一片喧闹，天鹏尽管已经放大了声音，刚开始还是听不很清，有人开始在天鹏身侧向后摆手示意大家，全场很快静了下来。

“为啥你反对不说反对说你弃权呢？为啥呢?”

“要面子。”这个回答引发大家一片笑声。天鹏也笑了，问他："要谁的面子?”

后面有人站出来发言，因为他在大家热烈的笑声里举手并没有被天鹏看到，这位大爷站起来的时候手还是举着的："弃权和反对是两码事，弃权就是弃权，不赞成就直接反对，两码事。”

“对！面子和我反对是两码事，弃权和反对是两码事，弃权和反对是完全分开的两码事。”天鹏的排比句出来了，声音干脆，语调越来越高，带出了一种气势："如果把弃权票计算在内，弃权的人实际上充当了一个反对的角色，反对的人可以用弃权来掩饰自己。当一个人说他

弃权的时候，我们不知道他是真的无所谓还是反对，老好人文化说难听了是一种虚伪文化。弃权就是弃权，反对就直接反对。弃权和反对是两码事！现在为什么有这么多人混为一谈呢?”这段话，天鹏说得语气铿锵，当他设问时，一片安静，大家都在等着他的下文。

“当然这不是在赖大家，我们在说这个理，我不说我反对就弃权了，大家为啥这样说呢？这是虚伪啊。我弃权了对吧，我不敢说反对就弃权，这是不负责任，明明只要有一个人站出来投反对票，这事情就做不成，但大家为什么谁也不反对就都弃权了呢？这种弃权就是不负责任。弃权不一定是不负责任，但是我内心反对却说我弃权，这是一种不负责任。”

云标接上来:“这是一种不负责任！把这话再重复一遍，这很重要。”

天鹏真的就又重复了一遍:“弃权不一定是不负责任，但是我内心明明是反对的，却说我弃权，这就是一种不负责任!”

云标接上来:“弃权不见得是不负责任，弃权可能就是说没把握，你们定吧，我可做可不做，怎么做都行。内心明明是反对的却弃权，这叫不负责任！为什么我叫天鹏特别要讲这个？比如说我们合作社开会，一个很好的事，问大家，支持的请发发言，没一个人说话，反对的请发言，还是没一个人说话。其实就是啥呢？老好人。其实我心里是反对的，我又觉得要是我提出来反对，谁谁谁是支持这事儿的，我要说反对不就得罪了他吗？大家想想，咱们合作社有没有这种事，互助组里有没有这种事。如果弃权真是拿不准，中立没有问题。可就像时校长举的那个例子，我八个人反对，你一个人想干，那就弃权。但有这种情况：你明明反对为什么要弃权呢？其实你还是反对，就应该把反对意见表达出来，这样我们的会议才能形成结论。这事好就是好，不好就是不好，赞成就去干，反对就不能干。就这么简单！但是呢，如果人人都不敢站出来反对，都弃权，就等于你没有参加这个会议，那可能有一个非常不利于你的结果就得到了通过……要是什么事儿都

这么做，咱们这个合作社就完蛋啦!”

天鹏：“对呀，你反对就投反对票，这事儿就不通过，不通过就不干，最简单嘛。所以呢，我们想跟大家说，有些时候，清晰明确的规则能够反过来塑造大家这种文化气氛。如果这个规则允许把弃权票算到里头，也就是说，如果我内心反对，就可以用弃权这种方式阻碍你，就会让大家变得不真实。这种规则是不是我们合作社健康发展需要的规则？显然不是。我们现在讨论，是在制定合作社的议事规则，我们制定这个规则的目的，是为了合作社健康的发展，请大家展开辩论，然后投票决定：我们是不是要通过这个规则，弃权票不作数。我们要在合作社内部形成这样的一种文化：弃权必须是真正的弃权，反对必须是真正的反对。如果我们形成这样一种不好的文化，也就是，我内心反对，但是我可以用弃权这种方式阻碍你，这个规则就会让大家变得不那么真实。反过来，你要反对就必须说反对，因为如果你不明确表示反对，这事情就通过了。有什么好处呢？最大的好处就是两点：一、你要变得真实起来，二、那些老好人也好，那些无所谓的人也好，不会去阻碍那些想做事的人做事。”

## “演出来”：戏里戏外的判断

事先准备的过程中，最怕的是老乡“不明白”，演出来，实在是个好办法。比如说“尽可能对着主持人说话，不同意见者之间避免直接面对面发言”，这一条，天鹏口干舌燥讲了半个小时，愣是没把这一条有什么用处说明白，大家还觉得很烦，没有必要。云标实在看不下去了，拉着小白进到场子里，表演一段为秸秆讨论吵起来的过程，两人都很会演戏，一会儿就已经吵得不可开交。然后，加上天鹏这个主持人再演一遍，还是刚才相同的情节，两人一待要吵，天鹏就会打断一下：“小白，请对着主持人说话”，“云标，请对着主持人说话”，这样

自然吵不起来嘛。讲了半小时没说清楚，演一遍，不到五分钟，大家全明白了。

除了现场的表演，天鹏还准备了大量电视剧片段做教材，像《乡村爱情》、《大明王朝》里的经典段落，都是很能吸引眼球的东西。但也有例外，比如在合作社放电视连续剧《恰同学少年》的片段。

**晚间的场景，一群年轻人，围着篝火在畅谈。主持人站起来发言。**

**萧子升：**今天的正式议题是改造读书会，这个想法是由润之和蔡和森提出来的，上次我们曾经讨论过，不过没有定论，今天继续讨论这个问题。和森，你的建议，你先说说吧。（天鹏注：这是萧子升，今天的主持人）

**蔡和森：**把我们现在的读书会，发展成正式的进步青年团体，应该是大家的共识，关键在于，我们新成立的这个团体，应该有着怎样的宗旨，朝哪个方向努力，应该定一个怎样的目标，只有这些也形成了共识，我们的这个想法，才有可能实现。（天鹏注：这是蔡和森，第一个发言）

**坐在后面的一个男生：**上次润之哥不是说了嘛，要改造中国，改造世界呀。

**蔡和森：**“改造”二字，未免言之过大，我们这个团体，应该以个人及人类生活向上为目标，首先是严格个人的生活，然后是周围的人，推而广之至全人类，只要我们这个团体对此能有所贡献，使社会能受其影响，有所改良和进步，那就算是相当成功吧。（天鹏注：不同意见）

**杨开慧：**我还是觉得润之大哥的改造世界来得过瘾。（天鹏注：发言的是杨开慧，大家都知道了）

**蔡和森：**做事情可不是为了比过瘾，全面改造，说起来简单，做起来，谈何容易啊。

**毛润之：**我觉得，有一条我们该先定下来，就是团体的范围，我们这个团体，应该是一个最先进、最团结，最强有力的团体，所以范

围不宜搞得太宽，所以，我们要寻求的，必须是那些胸怀大志，愿意砥砺自身、严于律己，愿意为理想奉献生命的真同志，时光是最宝贵的，还有许多事情等着我们去做，为了完成我们的责任，我们必须去想大事、做大事，没有时间去考虑我们个人的小事，所以我觉得，我们这个新团体，应该定一个“三不原则”。（天鹏注：看看，已经开始跑题了）

**杨开慧**：“三不”，哪“三不”呀？

**毛润之**：第一，不谈那些鸡毛蒜皮的小事、杂七杂八的小事。

**杨开慧**：我同意！

**毛润之**：第二，不谈个人私事。

**杨开慧**：我又同意！

**毛润之**：第三，不谈男女之情。（天鹏注：这句话一出，大家都在看蔡和森和向警予，他们刚刚成了恋人）

**向警予**（被看得不自在了）：你们都看着我干吗，谁谈男女私情了？

**杨开慧**：咦，毛大哥又没有具体指哪个人？

**杨开慧**：那，润之大哥说的这“三不原则”，大家都同不同意啊？

**众**：同意，同意。

**杨开慧**：那同意的就和我一样，举起手来，我第一个举。

**向警予**（大家纷纷举手，蔡和森犹犹豫豫地正要举手，向警予翻他一眼，冲起来举手）：我也同意。

**杨开慧**：那大家都同意喽？

**众**：同意，同意。

在这一段里，比较突出的问题是跑题、“造势”，发起表决秩序混乱等问题，这个片段中这些问题如此集中突出，真的很难找到比这更好的教材了。平时放这个片子的时候，大家在天鹏的点评下，在轻松一笑的同时，对问题和出现问题的原因做做分析，非常轻松愉快。

但是，这一次，当天鹏夹叙夹议放完片子后，现场一下子冷下来

了。天鹏不明就里，还在那里傻傻地启发、引导："这个会议哈，问题多了去了。会议的主持人是谁？发起表决的又是谁？我们的会议中常见的问题有，领导人文化，老好人文化，还有口号文化和造势文化，什么叫造势文化呢？比如说在这个片子里，毛润之的三个建议，还没等说完，说一个，杨开慧就说一声'我同意'，再说一个，'我又同意'，三个说完，'我都同意'，我们表决吧。讨论了没有？问一问有没有不同意见了没有？这三个同意一说出来，根本没有给不同意见以表达的机会，就在会议现场造成了一种局面，只有这个是好的，是对的，其他都是不正确的，根本不给人发表意见的机会，这就是造势文化，选一个对自己有利的时机，就发起表决，说我们表决吧，这种发起表决任意化，是非常容易滑向操纵表决的……"

天鹏按着惯常的方式向下分析，没有注意到现场气氛的变化，云标看到大家神情的异样，专门站出来做了一番解释："刚才，天鹏用这个片子，不是说毛主席有什么不好。毛主席提的这些'三不原则'那都是好的，原则都是好的。我们拿这个当例子，只是因为这个开会程序上有问题。"

他说过之后，大家稍稍放松一些，但天鹏再也不能像以前一样，用"造势"和"杨开慧式表决"这种词了，也就更加不可能在这种场景下，由此展开阐述正反轮流发言以平衡现场气氛，和发起表决资格混乱等问题。

# 第三章　行动的建议和同意讨论

8月调研，天鹏与云标经过激烈争论，留下了两条重要规则，一条是主持人中立规则，一条是动议规则。合作社会议制度第二条就是“会议讨论的内容应当是一个明确的动议：‘动议、动议，就是行动的建议！’动议必须是具体的、明确的、可操作的行动建议。”其实，本来还曾讨论过加上这么一句：“一个完整的动议要包括时间、地点、人物、行动、资源、结果六个要素。”后来，想想又去掉了。

那晚在云标家里讨论时，说到合作社会议中的问题，天鹏直言不讳：“两天了，我看到的全是口号和展望，没有动议。动议，必须是一个具体的、明确的、可操作的行动的建议，不能是‘发扬老黄牛精神’、‘提高村民素质’。发扬老黄牛精神当然好了，与农合之家合作也是大好事，讨论这事儿做不做全是废话，问题是怎么做？谁来做，需要看到具体的东西。”

云标：“我自己也长期深受其害。经常有这事儿，有人很认真找你来谈，我们要把合作社搞好，要提高什么什么东西。你看我多关心合作社，我提出了这么好的事。但是怎么做？不知道。”

“对呀，问题就出在这里，他说的对不对？对。做得了做不了？做不了。总觉得哪里痒但就是挠不着。问题就在于他提的不是个动议。现在好了，你可以说：你说得很好，你的动议呢？动议的概念也能够帮助大家理清这个思路，把这些空洞的建议挡在外面，把大家的注意力集中到可以操作的具体的事上。”

说服云标接受这一条没有问题，问题是他需要考虑，怎么才能把

这一条向村子里的乡亲们讲清楚。如果连讲都讲不清楚的话，写上去，也是蒙人的。

一开始，大家不仅不接受“动议”这个奇怪的词，也担心动议有六个要素这么复杂，讲出来大家能不能听得懂、记得下。但是，天鹏在实地参加过合作会议之后，非常坚持，“强调动议”已经成为他明确的目的。因为合作社的会上，讨论想法、展望、原则、口号太多了。而议事规则之下的讨论，可以说都是围绕动议来建立的。你总得有一个明确的动议才好围绕它展开讨论，如果说议题只是“把合作社搞好”，那随便你说什么，只要跟合作社能沾上一点儿边，就都可以算是不跑题。但是，这样的讨论有用吗？

## 动议、动议，行动的建议

如何引入动议，大家确实是费了一番心思的。在第三天培训开始的时候，先排了一个情景剧。

天鹏的开场白：“南塘合作社为了提高开会的效率，做了专门的培训，学习了著名的‘罗伯特议事规则’，并且学习了专门为南塘合作社编写的开会制度。之后，大家开起会来有模有样，有板有眼。可是，这样就解决所有问题了吗？”

海雄主持：“同志们，又到了咱们每星期一次的决策会议了。咱们前面几次会开得不是很成功，乱七八糟的。现在，咱们都是学过‘罗伯特议事规则’的人了。先把这些规则跟大家说一遍啊。咱们开会要举手发言，每人发言次数不能超过两次，每次只能有两分钟，发言时请面对主持人。好，看看大家有什么事情要讨论的。”

大成举手要求发言，主持人许可：“我们阜阳市现在在大力推动农村精神文明建设，我提议，咱们南塘村就可以借此机会，大力开展精神文明建设活动，我的建议说完了。”

马超立即举手，主持人示意后发言："这个提议好，我赞成，老王的提议太好了！"

明磊也举手要求发言："我看这事情中啊！咱们国家，奥运会都能开起来，老少爷们儿看奥运会激动地嗷嗷直叫，可是开完奥运咱们村里啥动静都没有，还是老头子老太婆，抱着孙子热炕头，我觉得精神文明一定要搞上去，才有意思嘛。"

主持人："看看有没有不同的意见？"

王大衍："我，呃，同意是同意搞，可是你看咱村老太太、老头，还有年轻人，没事儿光打麻将，这能搞上去吗？"

主持人："继续讨论。有没有不同意见？"

李振刚："我同意。咱们党的十七大也提出了新农村建设，什么是新农村呢？简单地讲，就是生产发展，生活宽裕，乡风文明。咱们怎样才能实现乡风文明呢？重要的就是精神文明建设。所以，我们一定要重点抓精神文明建设，为咱们南塘村早日实现新农村而努力奋斗。发言结束。"

高琳："我也觉得这事情特别紧迫，这事情非抓不可，要立马抓，立即抓！"

小白无比激动，一拍桌子："我要发言。"大家立即笑起来。主持人赶紧示意她发言，她站起来："乡风文明一定要搞，我们这个机会一定要抓住，全国都要搞，我们一定要搞。大家知道，把我们这个精神文明搞上去的话，南塘村的品牌一定能打得出去。我们一定要搞，大家一定要拥护，一定要搞！"

马超："我觉得我们要趁着这个局势，把我们的精神文明搞上去。"

明磊："这时机一定要抓住，这时机过去了就没有了，说什么我们老头子老太婆搞不动了，哪有这么回事儿嘛，有条件要上，没有条件也要上！我给大家唱段快板鼓鼓劲儿，当哩个当，当哩个当，东风吹，战鼓擂，现在这个社会谁怕谁！"这段快板一说出来，欢声雷动，估计这是明磊的现场发挥，是剧本上没有的内容，几个"演员"都跟着笑

喷了。

海雄："还有没有其他意见？没有其他意见现在表决一下，同意的请举手……有没有反对意见？噢，没有人举手。好！咱们现在是六票赞成，没有反对，咱们高票通过。"

全体热烈鼓掌。云标也是鼓着掌走上来的："他们演得太精彩了，大家都感受一下，他们学了'罗伯特议事规则'以后又开了一个会，他们讨论的是关于加强精神文明建设的话题。大家觉得这个会开得成功不成功？或者，你看了这个会有什么感受？"

"我觉得这个会开得很成功。大家百分之七十以上感觉这个会不错。"

我没绷住，笑出来了。但云标很认真："其实，我也认为这个会是成功的。它成功在哪个地方呢？首先大家看看，没有跑题，都在讨论精神文明建设，也没有'一言堂'，没有野蛮争论，没有拍桌子震板凳的，关键一条，大家很团结很齐心呀。而且，还很带劲，还有当哩个当，当哩个当。"大家又哄笑起来，等笑声平息后云标开口提问："但是，我们开会的目的是什么？"

"精神文明。"

"解决了怎么才能加强精神文明建设的问题没有？"

"没有解决。"

"这个会议，到底有没有解决，怎么才能把我们合作社精神文明建设搞上去的问题？给大家一分钟时间想一想。如何加强、如何干，不是光说好话，他们八个人开了会后，晚上回家一个人吃两碗面条，倒头一睡，第二天早上等于这个会没开。"

"没有一个人知道我们该怎么加强精神文明建设，该干什么，没有人说怎么干。"

也有人说："会还没开完。"

云标反对："不对吧。会已经开完了，他们都表决通过了，还没开完吗？"

“可是，他们没说怎么实施，怎么去做啊，一点儿都没说。”

“对啊，难道这样的会议也是一次成功的会议吗？一个会议除了要有五百年前就开始的议事规则，我们说这是个什么会？决策会议，必须要有一个好的动议，可以行动、可以干事、可以解决问题，如果我们光在这里喊口号，就没有人说咋干，这个会议就还不是一个成功的会议。要想让一个会议成功、有效，首先，我们得提出明确的动议来，怎么才能是一个明确的动议呢，请袁老师来给大家讲动议。”

在云标的引导过程中，他一再提到没有跑题、“一言堂”、野蛮争论，说得流畅自然，很真诚地与大家一起分析运用议事规则之后会议的成功之处，乍一听有点儿啰唆，边听边想，觉得他这种一再的提示和复习，太必要。

在刚才讨论的过程中，有人提到了“就是主持人出了问题喽”，天鹏接着这个话头向下说。

天鹏：“刚才云标跟大家聊的过程当中我发现有几个事情，现在想问问。张大爷，刚才听你说到说主持人……”

张大爷：“还是因为主持人，还是领导没形成政策，光是大家有这个决心了，没有带头人，没有会议精神，没有主持下来，应当有个结果……”

这不全搅到一块去了嘛，前两天的培训白做了，主持人又成了领导人了。天鹏顺着张大爷的话头向下走：“大爷你的意思是，这个结果应该主持人给他弄出来？”

“哎，对对。”

但下面已经有人听不下去了：“应该大家定出方案。”

天鹏站起来：“是由主持人想出方案来，还是由主持人主持、大家定方案？”

这下声音明确了：“主持人主持，大家定的。”“大家定的方案，主持人主持。”看来这两天的培训确实有了成效。

“好。这意思还大概靠谱，如果你们的意思是说，这事应该主持人

拍脑袋想干吗干吗，然后主持人分配任务，这事儿就完啦。”

天鹏顿了顿，特别加重了语气强调：“怎么干！是三个最关键的字儿。但是，谁说怎么干？”

有人回答：“主持人说，问他呗。”

“错！错！应该是大家一起想办法，主持人是干什么的？在这个阶段，他就是帮助大家一起来完善动议的。这个事儿怎么干，就叫动议。怎么干，怎么提这个动议，不是主持人的事儿，恰恰是大家的事儿，所以，既然我们一再强调主持人的中立性，一再强调主持人是为大家服务的，是主持程序的，想怎么干这事，要由大家来提怎么干，就是要以动议的形式把它提出来。我们要建立这么个概念，凡是要拿到会上讨论的事，这个事不能是个问题，也不能是个口号，一定要是个可以执行的动议。我们今天演示的搞精神文明建设就是个口号，这个问题拿到会上讨论你说有必要吗？谁不想加强精神文明建设啊？是在浪费大家的时间，拿到会上的应该是一个‘怎么干’的东西了。怎么才能是一个完整的动议呢？我总结了一下，它有六个要素：时间、地点、人物、资源、行动、结果。”

天鹏接下来开始掰开揉碎了，一条一条地讲动议的六个要素。但这个玩意儿确实是太抽象了，不好讲，讲了半天，越讲越沉闷，现场气氛跟刚才演小品的时候恰恰形成对照。只好换个套路，改成举例子。

“打个比方，这么说吧，我是个合作社理事，来跟云标谈：精神文明很重要，所以一定得把我们合作社文艺队的工作搞好，这个事情很重要，多么多么有意义。这是好事儿，我说完就走了，但云标晕了，他也承认文艺队应该搞好，但怎么搞？谁也不知道。觉得哪里痒，但就是挠不着。过了十天，我再看到云标，看合作社什么都没有动，我还生气了：你看，我那么关心合作社，提了那么好的建议，你们也不采纳！我生气，云标也苦闷啊。为什么？因为我提的不是个动议，他也不知道该怎么做。”

“如果我在理事会上提的动议是这么说的，大家看看会怎么样？我

提出来一个动议：文艺队在两个星期以内学会扭一套新秧歌。从现在起，每天吃过晚饭以后，7点半，文艺队成员都到合作社办公楼门口来，时间、地点、人物都有了吧，趁着小白在这里，她教会大家扭秧歌。行动也有了。扭秧歌需要红绸子，一块红绸子要十块钱，咱们文艺队一共二十个人，就需要两百块钱，这笔钱，申请由合作社里出。资源也有了。这个事情的成果呢，就是两个星期以后，文艺队给全体成员做一次汇报演出，然后，文艺队的骨干再到各个互助组，教会大家扭秧歌。我把这样的动议在理事会上提出来，会怎么样？”

“时间、地点、人物、行动、资源、结果。一定记住这个动议六要素。也许大家要说了，提动议太难了，我不会提。还记得刚才张大爷说什么了吧？他说到了主持人。要主持人是干什么用的？在这个阶段，他的职责，就是帮助大家一起完善动议。”

“我们现在就一起完善一个动议。比如说，在咱们合作社，有没有马上就要干的事儿？”

张大爷接了一句：“农田水利开发。”

天鹏：“农田水利开发，这事儿太虚了，具体是干什么呢？”

张大爷：“就是修桥修路。”

“那到底是修桥呢，还是修路呢？”

“修桥。”

天鹏转过来面向大家：“好，我们现在的过程就是动议的过程，刚一开始，这位大爷说的农田水利开发，就是挺大个牌子，哐当掉下来就是修桥。已经具体点儿了，然后，还可以再具体，在哪儿修桥呢？”

张：“在合作社修桥。”

袁：“在合作社的哪个村子？”

张：“孙庄社区。”

袁：“好，又具体了。目标呢？修到啥程度？”

张：“修到四米宽，规格是四米宽。”

……

天鹏："这样才叫动议。开会了，主持人问，最近农田水利建设大家有什么动议？张大爷拿出来了：'我们要在孙庄修六座桥，两个月完成，钱，就是国家农发项目的钱，修到四米宽，十吨承重，一百年不塌。'拿出来了，这才叫动议。接下来大家就可以在这个基础上进行讨论了，动议不具体，你开会讨论是没有意义的。"

"我们同时也要转变一个观点，大家总觉得这事儿我做不了主，我也不知道那么多，你别让我提，我等着别人提。大家从今天起又要转变一个观念，你提动议，你要实在，要考虑到那六个要素，这是我们的要求。但不用要求自己把所有的事儿都想清楚了，没有人知道所有的信息，你只要从你的角度，认为就这么干，把你能想的都写出来就够了，我们开会的目的就是大家一起来完善它。这个问题一旦上了会议，别人的想法都会进来。只要你有了一个胚子，一个基本的想法，大家就能有的放矢，补充意见了。比如说，刚才张大爷那个在孙庄修桥的动议吧。别人就说了，你想花两万太多了，我们花一万就能办成了，或者说你让五个人去做这事儿不够，给你加到十个人。修六座桥太多了，三座就够了……补充的过程中，这个动议就越来越可行，直到最后做出来的结论、做出来的决议，就是一个可以立即行动的方案，这个行动方案一出来，散会后孙庄这几个人就知道，上哪儿拿钱去，上哪儿去勘察去，就知道怎么行动，这样的会议才有效，这样的结论才有效，而这样的结论，就是从高效的动议来的。"

由主持人带领完善动议，是罗伯特议事规则中已有的内容，但被强调到如此程度，却是天鹏的独创，这也算是中国特色吧。天鹏甚至这样总结，议事规则中国化的起点就是学会写动议、提动议，学会把各种迂回、抱怨、挑战转化成动议，这既是一种能力，更是一种意识。

## 击鼓传花传个动议吧

为了能够让大家不犯困，还能明白什么是动议六要素，小白他们

设计了“击鼓传花”的游戏。先请大家对照着投影里打出来的动议六要素，每个人发一张纸一支笔，对照动议六要素写下三个动议，不会写字的社员，就说动议，由志愿者帮他们写下来。

把大家写下的动议都收上来，游戏就开始了。先把奖品放到正中，脸盆里摆满了花花绿绿的香皂、牙膏一类的东西。海雄坐在一旁敲鼓，鼓点紧一阵慢一阵，“咔”，停下来，中标的人就要站起来，从小白手里抽出一个动议来。先念一遍，再回答问题。

抽到的动议是：“合作社周围的环境卫生要搞好。”这位大哥学得不错，没等小白提问就做出判断：“这不是一个好的动议，要搞好，怎么搞好？提议是个好的提议，但不是个好的动议。”

小白问他：“如果是你来提这个动议，你会怎么提？”

“我会提上具体的东西，有具体要求，谁负责扫地，用什么车清理垃圾，具体什么时候做。”

天鹏大手一挥：“很好，得奖。”

“今天下午，我们三个人去给图书室做目录，两天做完，把目录交给合作社。”

“这是个完整的动议吗？”

“是。”

“为什么说它是个完整的动议呢？”

“它有时间：今天下午，有地点：图书室，有人物：我们三个，有行动：做目录，这个用不着资源，有结果：把目录交给合作社。”

一开始大伙都有点怕那个彩球会停在自己手里，后来看到，不管你抽到的动议是怎么样的，只要你分析得好，都能得奖，慢慢就放松下来，参与度越来越高，一个人回答的时候，会有一堆参谋。不知不觉，就把十几件奖品都发出去了。

击鼓传花的环节做得非常好，把本来有可能非常沉闷的东西玩起来了，与头天比较沉闷的主持人职能的分析形成对比，对天鹏也很有触动。

中间休息的时候，很多人拥进了厨房探问晚上吃什么，当时给大家下的通知是“学习三天”，今天云标特意准备了酒，晚上就要吃散伙饭了。

天鹏带着上一个环节的喜悦，准备进入下一个环节——“附议”，其实也是他自己钟爱的程序动议导入的第一步。

## “附议”和“复议”，乡亲们又被弄晕了

保留“动议”，天鹏是与云标做过一番“斗争”的。他认为合作社的会议，以解决问题为目标，我们的培训，为的是能够解决乡亲们开会的问题。农村版议事规则是一个极其简化的版本，如果光是引入农村版议事规则十三条，大家就会发现，我们都这么严格地去遵守规则了，我们每个人的发言都有次数的限制、有时间的限制，发言举手、面对主持人，我们有了这么多规则，可是不解决问题，那么大家就会对这个规则失去信心，觉得这不过就是个形式主义的东西。为了避免这种情况的出现，我们必须引入程序动议，想引入程序动议就必须引入完整的动议处理流程，动议、附议、主持人陈述议题、辩论、表决、宣布表决结果这六步，动议提出后的第一步，就是“附议”。

在前期讨论过程中，“附议”这个词就卡壳了，因为在长期维权斗争中，对乡亲们来说，一听到这个词，他们想到的一定是“申请行政复议”的那个复议，把这两种东西搅在一起，可就真的说不清楚了。

云标开场，拿着刚才收集起来的四十多页纸：“大家看看，我们一下子收到了这么多动议，都是怎么把合作社工作搞好的动议。但是也带来一个问题，动议多了，哪个事儿讨论，哪个不讨论，大家都提了动议，咱们讨论哪个不讨论哪个?”

有人回答：“按顺序。”

“如果太多了呢?”“领导说。”

听众中立即就有人反对——看来这几天培训在消解领导人权威这方面的效果还是比较显著的。

天鹏开始分析这个事儿："大家说，'讨论不讨论'这个权力，交给谁呢？交给主持人吧，就容易大权独揽。交给全体呢，又会太浪费时间、太慢，有没有一个好的方法呢？其实，也有一种很好的方法，就是附议。一个人提出了动议，他就是个当事人，主持人主持会议，他也不能发表意见，这两个人都不合适，那么就由一个第三者来说说吧——除了提出动议的人不行，主持人也不行，其他任何一个在现场的人，只要他说，同意讨论，就可以讨论。"

云标试图化繁为简："咱们就简单说吧，我附议，只是说我同意讨论，不是我同意他的观点。如果光你提出来，没人附议，就不讨论。一个动议提出来之后，有一个附议他的，就可以在会议上讨论……"

天鹏和云标轮番上场，使尽浑身解数，终于隆重推出了本次培训的第二次最低点，沉闷程度比第一天下午的有过之无不及。有一段，小白实在看不下去了，拉了大衍和海雄进场还做了一段现场表演，但当时，他们太匆忙，缺乏准备，说实话，那段表演的效果并不好。

出现这种状况的原因有几重，一是乡亲们会把"附议"这个词与"行政复议"弄混，再就是，大家已经精疲力竭了。

以前合作社开会一般半天，顶多一天，这次已经连续到了第三天，特别是那些六十岁以上的老人家，精神已经很难再集中起来了。

场上场下的人，都有点儿打不起精神。

横竖说不清楚怎么办？还得靠"演出来"。

为了说清楚"附议"的作用，经过培训者团队激烈的争吵和充分准备之后，专门演了一个情景剧，这次是天鹏亲自操刀来做主持人。宣布会议规则之后，大成第一个举手要求发言：

"提议明天上午，我、高琳和大衍三个，把图书室打扫一下。因为明天下午启明书社要来看我们图书室使用的情况，看到干净说不定再支持咱们一下。"

立即有人叫出了“附议”，天鹏重复议题：“有人动议，有人附议，我们现在就这个议题开始讨论。刚才大成的动议是：明天上午，他、高琳和大衔三个人，打扫合作社的图书室。关于这个动议，大家有什么意见？”接下来的发言是一片赞同之声，都同意，很快表决，通过了这个动议。

接下来明磊举手要求发言：“我也提个好事儿。我们家门口有片空地，没有用，提议用合作社的钱建个厕所，方便大家上厕所。但是……但是，这个厕所里的肥得归我们家用。”

社员里已经有人在笑了。天鹏问了两遍“有没有人附议”，没有得到回应，于是天鹏按程序继续向下走，问大伙：“还有没有新的动议。”

海雄：“我们合作社的议事规则，写得太好了，下个月，‘神八’上天，我们要把这么好的东西，写到‘神八’上，向全世界展示！”

连着几个，都是这种明显不靠谱的动议，问了几遍，也没有人附议，于是议程一个一个向下过。

轮到李振刚发言了：“安徽省青年志愿者协会带来一个好消息，有位北大的研究生，学的就是图书馆专业，愿意到咱们合作社来管理我们的图书室。人家在北京一个月能挣一万块钱，到了咱们这儿，要的不多，只要一月五千生活费。可以把我们所有的书都录入电脑，还可以把借书人的情况也录进来，你要来借这本书的话，不仅告诉你有没有，还能告诉你在谁那里，他过多少时间就能还回来，还可以告诉你……”

小白举手：“附议！”

天鹏主持程序，开始讨论，小白第一个举手申请发言：“我附议我申请发言。我反对他这个动议。非常反对！我刚才附议就是为了赶紧讨论，把他的动议否决了。要不他每次开会都得说，耽误大家的时间。我们的图书现在已经管得很好了，就那么几本书，有个本子记下来就行了，根本用不着录入电脑，再说，我们合作社钱不多，根本没那么多钱请北大的研究生。我反对。咱们赶快把他的动议否决了，要不然每次开会了都得提。”

接下来大家纷纷发言，内容大致相仿，总之没人赞同这个不切实际的想法，投票时除了李振刚自己投赞成票，其他六票都是反对，自然没有通过。

天鹏接着剧情跟大家分析："大家有没有看明白，这里有好几个事儿，明显是不靠谱的，对这些不靠谱的事儿、那些无聊话题，大家有没有花时间去讨论它呢？""没有。""为啥没有？""没通过。""是没有通过吗？""没有讨论。""为什么没有讨论呢？""因为没有人附议。"

"对了，'附议'，这个重要的词，终于有人说出来了，就是'附议'。这个词很重要，我们可以用附议这种方式，把一些不好的、不值得大家花时间去讨论的动议挡在外面。"

云标回身在白板上写下了这两个字，专门强调："'附议'这个词，就是同意讨论的意思。我附议，是我同意他的意见吗？"

云标特意顿了一顿，听众里有人说"是"，有人说"不是"。云标等大家都讨论了一会儿，再继续往下说："附议的意思是我同意讨论他的动议，但并不意味着，我同意他的观点。大家还记得刚才小白是怎么回事？她附议那个花五千块钱请北京大学的来管咱们图书室，是为什么？"

"因为她反对。"

"哎对！她附议是她同意讨论这件事。她为什么'同意讨论'这件事？哎，对了，因为她不同意。他的这个动议靠谱不靠谱？对了，不靠谱，很有可能根本就没有人附议，但是，如果不把这个动议明确驳回，他就会在会议上老提老提，耽误大家的时间。你看小白做得多聪明，他刚提出来就赶快附议，把这个事情拿到会议上来讨论，讨论的结果很明显：反对。这样，他就不会用这个动议继续影响大家了。"

经过这么一轮深入浅出，浅入深出，总算把附议是什么意思、附议可以有什么作用说明白了。

# 第四章　乡亲们开会啦

## 议事规则是“高科技”

天鹏一直主张学中练、练中学，把规则单拿出来学习是不容易的，但如果把规则放到会议环境里用起来，就会简单很多，能够在用的过程中体会到规则的妙处和使用规则时存在的问题。后来，在9月份与云标、小白的交流中，双方都做了妥协。小白的原方案是三天培训一天演练，而天鹏一开始提出来的是一天培训三天演练，妥协的结果是，两天培训导入，两天演练。

10月29日第一天的任务是导入基本规则，上午开幕式结束后，先是小白带大家做破冰游戏，再由天鹏与大家一起制定培训班的课堂纪律，第三项内容是志愿者表演的情景剧，云标带大家从情景剧入手，分析合作社会议中存在的问题。下午，由参加学习的人分组制订合作社会议规则，天鹏点评，并从中引出接下来要教给大家的最基本的规则。

30日第二天，上午由天鹏和云标介绍主持人规则、发言规则和表决规则，下午演练。

31日第三天，上午天鹏和云标讲解动议六要素和附议，要求大家做练习，每人要写下三个动议。下午演练，由学员分组，按第一天分的纪律、后勤、学习、打气、卫生五个小组，分别上台做表演，讨论的议题就是从大家上午自己的写下的动议中选出来的。

11月1日第四天，演练，主持人强化训练，请接受程度较好的几人上场开会，大家作为观众点评。

10月29日下午的演练，分两个步骤先后进行。步骤一，由天鹏带大家一起做“主持人判断题”，把主持人主持会议时的十八种做法写下来，一条一条请大家参与评论：主持人这样做对不对。

步骤二是在实际会议中的演练和在情景剧基础上的演练，参加的成员是上次表演“跑题”、“一言堂”和“野蛮争论”情景剧的原班人马，还是原来的剧情，只不过，这一次换了一个现场主持人，主持人变成了会议专家袁天鹏，原来的主持人海雄成了参加会议的成员。会议一开始，主持人宣布规则：“继续开合作社理事会。为了保证会议公平、发表意见充分，发言举手，得到允许再发言，起立面对主持人，每人发言两次，每次不超过两分钟，不喜欢可以调整，发言时不要跑题，我们会尽可能让不同意见轮流得到发言机会，基本规则就是这些。现在开始。”

海雄第一个举手，提出了秸秆项目的议题。接下来的进程还跟上次差不多，先是小白，赞成，接着就是海滨，要养牛。因为前几次情景剧里大家一直在听他的“养牛经”，演得又逼真，成为合作社的戏剧明星，他一开口就有人追捧，笑声就起来了。但他的养牛经立即被天鹏制止：“现在的议题是秸秆项目上不上的问题，不谈养牛，你在发言之前要先表明你的观点，赞成秸秆项目还是不赞成。”“我反对。因为这个秸秆可以养牛，养奶牛，如果我们用秸杆养奶牛的话，就可以……”，他被天鹏再次打断：“现在的议题是秸秆项目，与此无关的暂时不讨论，关于秸秆项目你还有什么要说的吗?”其他人在会议过程中跑题的问题，也被天鹏用这种方式进行规范，跑题被纠正了。现场一乱起来，他提示不要打断发言人的发言。中间一再问到的是“有没有不同意见”。讨论过程中大家各执一词，因为是合作社的热点话题，大家的关注程度很高。发言过程中强调面向主持人说话，所以根本就没有吵起来的机会，天鹏严格计时，先是小白的滔滔不绝被打断，因

为已经强调了开头第一句话必须表明态度，所以，限时和打断并不影响大家对她立场的了解，其他人的也是同样。包括大家都认为发言不充分，还申请了增加一次发言机会。

因为有了天鹏的参与，这次原本问题不断的会议被开成了一次“模范会”，讨论过程中也出了问题，但所有的问题都在天鹏的主持下被规则解决。在讨论中还有一句闪光语言被记录在册：在避免“一言堂”的那一阶段表演中，一位老人家深有感慨：“议事规则是高科技”。

这样一路讨论下来，天鹏在几个人发言次数都用尽的情况下发起表决，两票赞成：海雄和小白，两票反对：海滨和马超，大衍弃权。二比二平。——这个结局并不是预先设计的，是“演员”们自主发挥跟着剧情走得出来的结论。当时会场很静，因为合作社正在经历这么一次与秸秆项目有关的讨论，已经议了很久，因为不同意见争执不下，所以没有明确的结论，就一直议、一直议。

天鹏宣布计票结果：“两票赞成，两票反对，关于秸秆项目的动议没有通过。结果是：秸秆项目不上。”

合作社社员对会议结果的评论是：“这次没有通过与前几次没通过不一样，没通过也是一种结果，比不了了之好，不了了之是没有结果。”中国人已经习惯了世上事了犹未了、不了了之，西方人认死理，干啥都要整出个结果，中间过程可以妥协，最后一定要有个明明白白的说法。

这次的会议情景剧结束后，云标引导大家，看这次的会议与此前有什么不同。大家的回答基本上都是指向天鹏的，说他水平高、主持得好、有解决问题的能力。云标继续细化，请大家指出来，天鹏在哪一个点上、说的哪句话比较好，等大家说个差不多了，云标才点出来：“主持人能解决问题不是主持人好，而是因为主持人背后有一个制度，就是我们的会议制度。这个主持人他是在执行这个制度，有了这个制度，就能把会议开好。”

# “你这个主持人不公平！”

培训第三天的下午还是演练，这一次主持人不再是袁天鹏，参加会议的人也不是演情景剧的志愿者，实打实都是合作社的乡亲们。学员分组是按第一天分的纪律、后勤、学习、打气、卫生五个小组，分别上台演练，讨论的议题就是从大家上午自己写下的动议中选出来的。卫生组选的话题是“合作社的三十亩地今年种什么”。主持人是合作社分管经营的理事时永林，他退休前是一位小学校长，大家仍然称他时校长。天鹏坐一侧，只记录，并不干涉会议进程，结束之后再对刚才的会议做点评，点评的方式还是先发动大家谈，再由他归纳。

几天的培训起作用了，大家发言之前第一件事就是举手，最早举手的得到了第一个发言的机会，要种玉米：“种玉米比较好。种玉米比较好的道理在哪里呢？玉米比较高产，秸秆还能养牛，能养猪。”

第二个发言的王苹是个赞同的意见：“玉米高产，搞玉米好。”

一位红衣女子随后发言，要种黄豆：“黄豆价格卖得高，豆油可以吃，豆饼可以喂猪、养牛。”她发言之前虽然也在举手，但举得不高，而且没有得到主持人明确的示意许可，所以在她刚开始发言的时候，时校长一直高举着自己的手——想提醒她发言前先举手，但一直没有得到机会。

王苹立即接上了：“你经济效益不好。”

她立即回道：“但价格卖得高呀。”

会议讨论变成了你来我往的个别交锋，时校长一直举着的手终于摆了下来，制止了她们。

王大姐举手，时校长示意，她起立发言，种黄豆好。下一个得到允许起立发言的主张种玉米。双方的理由大同小异，都是前面表达过的。

直到张大爷举手要求发言："合作社有几十亩土地，我打算一部分种玉米，一部分种黄豆。玉米高产稳产，种黄豆也有好处，我的意见是两样都种。"

王苹主张全种玉米："总共就三十亩地，你种一点豆子种一点玉米，不好管理。"

不同意见几轮往返，几个人基本上都没有举手发言，直到王大姐才又是先举了手，得到允许后站起来说："我就是想种点黄豆！"她较上劲了。会场上开始传出笑声。

最早主张种玉米的大爷说种玉米可以选优良品种："收得多，给国家贡献大。"

王大姐就是跟他较劲："我们种黄豆能专门选产量低的品种吗？种黄豆就对国家没贡献了？"

观众在笑，会场上也在笑，玉米、黄豆，黄豆、玉米，笑声和发言乱成一团，没办法，张大爷只能提高了声音："我还是坚持我的立场，我豆子也种，玉米也种。"

大家乱成一团，发言次数早就用尽了，观点也很明确，时校长主持投票，赞成全部种玉米是三票，反对也是三票，在做过票数统计后，时校长发表自己的意见："我的意见，赞成种玉米。"当时王大姐就说了："我不同意，你这个主持人不能片面讲话。"

时校长继续发言："会议上应该少数服从多数，咱这个会议就定了：把三十亩地全部种上玉米。"

王大姐拍了一下桌子："我不同意！"主张又种玉米又种黄豆的张大爷也拍了下桌子："我也不同意。"

在大家的笑声里，天鹏登场做点评："真是精彩的一幕，太精彩了！又是一个平局，主持人偏向一方，另外一方就不干了。这个情况特别有代表性。"

天鹏分析了主持和发言过程中存在的问题，比如，什么时候主持要维持秩序，强调不能打断和发言的次序："主持人掌握规则的威严一

定要拿出来，执行规则的时候一定不能手软。”

在天鹏点评时，率先拍桌子的王大姐要求发言：“我们这个主持人太软弱了，发言的时候不能维持秩序，最后表决还偏向，你想想我们能不发火吗?”

这时候，有学员说到了那个既想种玉米又想种黄豆的张大爷是“两面派”，天鹏不干了：“这可不是两面派。我们有个词叫创造性思维，人家不死心眼子，干吗非得全种这个或者光种那个，我就不能种一半一半吗？这是好想法对不对？实际上我们后面的课讲得会更多一点，大家发现，不是你死我活、非此即彼，而有个折中的方法了。也不一定就是一半玉米一半大豆，还可以三分之一、三分之二这么分，大家都可以商量，不再是对立的了。开会的目的，就是通过折中，找到大家都能够满意的办法，这才是最好的办法。可以通过提新的动议的方式把我们的讨论引向深入，我们就是奔着越来越好的办法去了。”

## 培训第四天，萝卜青菜开会顺利

第四天的主持人强化训练班，选出了七位成员轮番做主持人进行演练。第一轮由合作社理事老刘担任主持人，时校长第一个要求发言，让大家说说合作社有机蔬菜的事儿。

老刘和时校长都是合作社理事，时校长负责经营，老刘负责组织工作兼会计。那一年，合作社种了三十亩有机萝卜，真真正正没施化肥农药，忙碌大半年，收成不错，但是没有找到合适的销路，长成的萝卜大部分还都在地里，眼看已经是10月底，天也冷了，再降一场温就要上冻，萝卜就会烂在地里，对合作社的乡亲们来说，这不是演戏，是他们迫在眉睫的事情。

于是话题顺着这个往下走，大家就开始七嘴八舌说了许多与卖菜有关的细节，有人说要把卖蔬菜的时间定下来，也说到了去哪儿卖的

问题，去批发市场卖不上价钱，要去联系阜阳的华联超市，还有人提到了运输车辆的问题。当时合作社的菜确确实实还在地里等着处理，关心则乱，大家讨论有点儿刹不住车，场面比较混乱。最后表决的时候也出了点问题，先是同意立即卖菜的举手，接着是同意以后卖菜的举手，投票的标准也比较模糊。

开场第一回，问题确实比较多，天鹏的点评差不多就是带着大家一起，把刚才会议的全过程都“复盘”一遍：“首先需要表扬主持人的是，第一动议提出之后先问大家有没有人附议，在附议之后再进入讨论。刚才时校长提出来的‘说说有机蔬菜的事儿’，实际上是一个话题，而不是一个动议。主持人应该怎么说呢？他应该引导时校长把这个话题完善成一个动议，有机蔬菜的事儿是该议议，能不能拿出一个具体的方案。我在这里教大家一招，主持人要引导提出一个话题的人，把他的话题完善成一个动议再来讨论。然后，要把他的这个动议具体化，卖菜是个很复杂的事儿，里面有好几个小问题，统在一块是说不清楚的，那就一个一个来。先讨论第一个，卖不卖菜的问题，由谁负责？好，大家开始讨论，一人两次发言机会，通过了，决定卖菜。再讨论第二个问题：去哪里卖？去超市还是去批发市场？然后再一人两次发言机会进行讨论。在这个问题解决之后，再讨论运输的问题。问题很多，只能一个一个地解决，同一个时间只讨论一个点。再有一点，主持人要记住，对同一个议题，每个人都有两次发言机会，这样才是公平的，讨论才能比较充分。”

天鹏还特别提醒大家，表决时一定要用“套话”：“要这么说：同意 10 月 15 日卖菜的举手，反对 10 月 15 日卖菜的举手。”

接下来换了一位主持人，继续演练。杨云标提名张怀侠做主持人，她这样开头：“合作社的萝卜要出了，大家讨论讨论。咱们开会，要定时定次……”

下面有人提意见了：“你主持人不该提动议，要等大家提。主持人出问题了。”

刚刚开始就卡住了，云标出来，先赞扬了提出问题的学员，也向大家解释："我们是在学习，现在呢，可以再来一次。"

第二次开场就合乎要求了，第一个动议是老刘提出来的，动议讨论合作社大楼收尾工作。理由是大楼主体完工已经有段时间了，上面还需要完善。这个动议其实也是个典型的"非动议"，不能说"动议讨论一件事儿"，而是动议一个具体的方案来完成这件事儿，这里就是"什么时间、谁、用什么钱去怎么收尾大楼建设"。

进入讨论后，有同意的，有反对的，还有一位老人听成了修路。也有人建议分两拨人，一拨给大楼完工，一拨去卖菜。时校长和老刘发言的过程中将修缮合作社办公楼这个动议逐渐完善了，补充了完工时间和资金来源。然后进入表决，同意修大楼的四票，反对三票。动议通过。

云标点评时首先表扬了老刘和时校长发言不停地在完善动议，接着又提问题："我们昨天讲完整的动议是几个要素？谁来干，怎么干呢？"主持会议的张怀侠说："那是第二个题。"

乡亲们习惯于先定下来"干不干"，再讨论"怎么干"的问题，这也算是个中国特色吧。如果是天鹏做这个点评，他一定会依据规则强调不知道怎么干就没法决定干不干，而云标则顺势请大家进入了第二轮讨论："好，那就继续开。讨论谁来干，怎么干？"

等到这一轮讨论开始，执行合作社会议制度十三条方面的问题就已经很少了。在结束这一轮，按照培训计划由天鹏来导入程序动议，他没有干讲抽象的程序动议，而是用实际主持会议的办法，现身说法，引入程序动议的具体内容。

他邀请大家来参加他主持的讨论，连他自己请，带云标忽悠，一共上来了十一个人，包括志愿者王大成。

宣布规则后，王苹第一个举手，提出自己的动议："合作社办了七八年，大家都很辛苦，建议明年组织合作社理事会、监督会成员出去旅游一趟，去黄山、北京玩一玩。"

附议之后进入讨论。一位新加入的社区负责人说有必要，出去看看可以开阔视野。接着两人一起举手，得到了发言机会的人起身问旅游的费用谁出。这既可能只是普通的提问，也可能是“挑战、搅局”，但无论是什么，天鹏按照“提动议的思维方式”引导他：“你的观点呢？”

“合作社刚开始，没有钱。这个钱应该个人出，我个人也没有钱。”

天鹏问他的观点，对现在讨论的动议是赞成还是反对？

“反对。”

天鹏一再强调，请发言人开头表明自己的观点，是赞成或者反对“当前的动议”，而不是赞成或反对“某个人的观点”。用这种方式表明态度“对事不对人”，不去提这是谁的意见，就避免“面子过不去”导致的不敢说真话。

两个反对之后，会唱快板的常大叔发言：“应该小组组长也去，不应该光监事会、理事会去，光叫领导去，我不赞成。”这个发言就暗含了修正案，还反衬了修正案的作用。常大叔说“光叫领导去我不赞成”，乍看是不赞成，可是反过来理解，那就是“如果能不光领导去，那我就赞成”，可见如果提供修改方案的机会，就可以争取更多的赞成。天鹏犹豫了一下，担心这个时候把这些道理点出来大家会不会理解不了，没等他想清楚大成又举手了，天鹏索性看看大成有什么新点子。

大成：“同意。大家应该出去走走看看，我建议可否这样：由合作社牵头，大家自愿，合作社协助弄个方案，定一定时间地点，或者不去北京那么远的地方，到阜阳，就近的地方旅游一下。”

天鹏一看，这确实是个新点子，而且把常大叔的意见和刚才“费用谁出”的问题都已经包含进去了，决定引导大成把这个意见变成修正案，于是这样宣布：“大成有一个意见：合作社发起组织，钱自己出，社员自愿参加。现在我们先讨论这个动议，大家认为这样行不行？”

天鹏说的是“先讨论这个动议”，准确讲应该说“先讨论这个修正案”，可是现在就说“修正案”的话大家还不明白，只好用“大动议里面的小动议”这样的比方来代替“修正案”这个有点儿吓人的术语。“南塘十三条”有一条是“不跑题”，同一时刻只能处理一个动议，但小动议不是跑题，是大动议的一部分，一个“点”。

讨论充分后举手表决，赞成四票，反对三票，“小动议”通过。接着话题自然进展到“去哪里”的问题。

王苹：“去北京，开阔眼界，看看人家怎么生活。再说，长城、天安门都很有名，应该去看看。”

大成：“北京太远，考虑到老年人身体情况，建议就近找个地方，第一省钱，第二节省体力，第三适应适应，如果都觉得不错，再说下一回怎么办。”

老刘：“咱们别替人家做决定，让他们去旅游的那些人自己定。”

老刘这个思维又跳跃了，不再具体谈去哪里，而是说打住不谈这个了，天鹏意识到这是另一种程序动议——“搁置”（注：这个“搁置”与《罗伯特议事规则》的“搁置”不完全一致，是一种简化），但他同样不打算用这样的术语：“你的意思是搁搁，先不讨论，让他们自己定？这个意见有人附议吗？”这样就又自然地引入了一个程序动议。程序动议虽然不是“大动议”的一部分，但是关系到怎么处理“大动议”，因而不仅可以处理，而且还要优先处理。

天鹏：“你的意思是搁搁，先不讨论，让他们自己定？这个意见有人附议吗？”

……

在大家讨论的过程中，自然引入了最基本的程序动议。天鹏在现场引导大家讨论，主持人不来左右讨论的方向，而是引导大家完善与明确动议，引导他们把每个动议的六要素都说清楚，每次谈一个点，这就是修正案的本质，包括搁置，可以一个一个点谈，先谈小问题，再回过头来谈大问题，掌握这个技巧，实际上就是修正案和搁置的方法。

## 戏如人生，人生如戏

乡亲们在旅游动议的讨论中，一再说到了“经济不允许”，说自己没有那么多钱，没法子去旅游，有位大爷说“让我自己花钱就不去，如果合作社出钱就去，哪里都行”——这哪里是在演练，他们分明已经入戏了。本来，因为这些年戏剧性的生活，在平静沉闷的乡村里，从月黑风高夜剑拔弩张的维权斗争，到十几个村庄锣鼓喧天的文艺演出和数万人元宵节大会上的登台亮相，从八十多人维权围堵市政府，到温铁军和省市领导光临的合作社会议，从二十几人小院里战战兢兢的维权协会章程到数百人与乡镇干部、黑帮对峙的村级选举，从轰轰烈烈进村用“互助合作＋爱的传递”搅动村庄，到转瞬而去挥一挥衣袖没有留下一片云彩的“小母牛”项目……这些年来，他们一直生活在戏剧里，他们已经分不清人生若戏还是戏如人生了。

在这次讨论中热议的有机蔬菜结局不尽如人意，合作社的有机菜卡在市场上，不少烂在田里。我也知道，在此前，为这次培训的准备事宜，合作社理事会已经经历过一次冲突。为做会议准备，曾经用议事规则开过一次会，也定好了谁负责什么谁负责什么，可就是有人不执行，对他自己有利的就做，觉得对自己没有利的就不做，谁也拿他没办法，别人跟他一说就拍桌子震板凳。推广议事规则，不单单是“怎么开会的办法”这么简单，就像一株庄稼一样，每动一下，都会牵连到地层里的根须，以及与之相连的泥土。我承认自己一直是有些担心的，我推动这个项目，除了认为这件事情值得、需要，还有另一重目的，是在这个特别的时候给乡亲们一种关注和支持，给云标一份助力。但我不能确定，像我们这样一帮人呼呼啦啦来了又一哄而去，对乡亲产生的作用到底会是怎样的。在那次离开的时候，其实是有些纠结，有点儿沉重的。

我们离开南塘的时候天还没亮，一楼守夜的刘大爷还没有起来。车是头天就约好了的，在楼下等我们。头天晚上已经跟大伙都告别过啦，没想到高琳比我们还早起身，把我们送到了路口。虽然接触不多，但这个外柔内刚的姑娘给我留下了深刻的印象。

我们走后，合作社召开了一次理事会，是实打实的会议，讨论合作社面临的具体问题。这一次，大家邀请明磊做主持人，但他听不懂当地方言，就请高琳担任主持人，明磊做观察员。

在我和小蒋回程的列车上，明磊源源不断发来巨长的短信通报会议现场情景，我就会把短信再念给小蒋。因为高琳是主持人，明磊的短信里有很多是关于她的态度的。“高主持像模像样，颇有威严……小姑娘逻辑性强，把大议题转成小议题做得很好。但她认为有些内容是形式主义，比如附议和表决……”“乡亲们教育了高琳，几乎全体理事都明确表态，要求高琳按严格的表决程序走，大家真急了，脖子都红了……”“高姑娘头脑很清晰，理事会开得有模有样，许多扯皮的事情有了明确结论，云标的意见也有被否决的……中间休息时，她悄悄跟我说，认为规则是有道理的。”

除了短信同步播报，会议结束后明磊还专门打来一个巨长的电话，很兴奋。这种兴奋不仅感染了我，也感染了小蒋：“平常你们几个总聚一块，我们几个聊得多，你知道吗？高琳一开始对这个东西是抵触的，但我现在的感觉是，她虽然在形式上还有所抵触，但从内心深处，已经完全接受了。”

小蒋还是用了“你们”、“我们”这种说法。此前他跟我感慨过，说这次参与的外来人，可以分成主动的和被动的两类，我一开始没明白，他把云标、明磊、天鹏、高天和我算成“你们”，都是“思想强势”的人——不被别人影响，只影响别人。其他人则相反，包括看上去坚持和执拗的人，都处在被动状态。我当时跟他争了几句，没辩过他，一直辩下去又怕他说我强势，也就忍住了没说什么。既然这会儿又说起了这档子事儿，我说:“我们这几天一直在应用规则做内部讨论，

所有人表达和影响别人的机会都是平等的，结果也是大家投票得出来的。也许这就是规则的意义之所在，再强势的人，也只能把他们的思想和表达局限在一个范围之内。最后通过的方案，看上去是由某个所谓强势的人推出的，但它最终能够作为共同意见被接纳，是靠大家投票来决定的，而且，这个方案是被修正过的，修正的过程，大家都参与其中了。民主，不是谁都说了算，也不是先民主后集中，而是每个人都有平等的机会与可能参与其中、影响结果。”

我们离开之后的这次会议和高琳的转变，多少缓解了我心里的那些纠结和沉重，不是因为得到了一次议事规则的“应用效果”，而是得知大家有运用规则的愿望。

## 从“罗伯特”到“萝卜青菜”

在争论间隙，翟明磊曾经将他写在本子上的东西给我看，他把合作社会议制度十三条编成了顺口溜。当时我心思根本不在这上面，看过一眼，又随手还给了他。后来高天看到之后欣喜若狂：“你们还都说什么本土化本土化，喊了半天不如这几句话。”第二天一早，明磊的顺口溜就被志愿者抄到了大白纸上，中间休息的时候，合作社几位大家已经把它编成歌，唱了出来：

有口难言，主持中立；
要算本事，得是动议；
举手发言，一事一议；
面对主持，免得生气；
定时立次，提高效率；
立马打断，不许跑题；
主持叫停，得要服气；
正反轮流，皆大欢喜；

首先表态，再说道理；
就事论事，不能攻击；
话都说完，才能决议；
正反算数，弃权没戏；
多数通过，平局没过；
萝卜青菜，开会顺利。

# 第五章 触摸“议事规则王冠上的明珠”

参加这次议事规则入村培训的，除了乡亲们，还有几个外来人，加上第二天到达的翟明磊，一共九人。实话实说，可能因为他们是有更明确的愿望了解并学习议事规则的人，所以才会有第一天“过度参与”的问题。

云标不同意我干预外来人参与，一方面有“面子”的因素，另一方面的原因我也认同，他认为：“如果这些志愿者都不懂，群众能懂吗?”我们应对的方式是会上克制，会后多交流，猛聊。

议事规则是一个“操作规程”，大伙儿学了，就想试巴试巴。每天晚上的总结会都是使用规则的，但一开始仅用了最基本的内容，只是用几条简单规则稍微约束一下大家的发言，只要跑题不是太离谱就可以了。后来我们终于得着机会真枪实弹用了一回，而且，因缘际会，在激烈的争论过程中玩出了花样，将讲起来晦涩难懂的程序动议活学活用了一把。

## 现场评估：不尽人意的结果

原定的全员培训时间是三天，第三天下午，对培训情况做了总结与回顾，总结是云标做的，小白带大家作回顾。她把话筒一个个伸到学员面前，问他们这三天都学到了什么。一开始得到的答案都是套话：“感谢老师，这次学习班对我教育很大。”“经过学习，思想觉悟提高

了。”把小白整得比较郁闷，其实，合作社议事规则十三条就在前面白板上挂着呢，小白希望通过乡亲们自己的话把规则说出来，经过引导，慢慢把内容聚焦到十三条的内容上。有人说：“动议、动议，行动的建议。”也有人说到了“动议有想不到的地方，主持人可以提示他完善。”“动议要有时间、地点、人物，要有结果和完成期限，知道要花多少钱。”“作为主持人要中立，自己不能说话，让群众发言。”“主持人要掌握发言次数和时间，不能跑题。”

下午的最后一个议程是总结考核，考核的指标有两个，一个是大家回去，参照合作社会议制度去制定本互助组的会议制度，不是建议，是要求；二是在一张纸上写下自己这几天的感受。

“可以是你印象最深的一个词，可以是你回去之后想怎么用这个规则，我们合作社不是有了十三条会议规则吗，也可以看看自己到底记住了多少条……”云标一边说，一边不慌不忙地把白板上那张写着合作社会议制度十三条的大白纸折了起来——本来自从昨天下午这个规则挂出来，好多人当时动笔要抄，云标说不用抄，这个规则，将来会印出来发给大家。现在被他这么一折起来“考试”，全场啧声一片。

按照培训计划，第三天是全员培训的最后一天，第四天的参与人员会有一些收缩，给合作社骨干和本次学习中理解接受程度较高、表现比较突出的少数人做实际操作的演练，并做一些程序动议的导入。

小白在下午开场的时候向全体学员宣布我们的日程，告诉大家，明天会有一场高强度的“主持人实战魔鬼训练班”，大家可以自由报名，有十几个名额：“明天，我们进入主持人小组重点培训，欢迎大家来报名。”

中间休息的时候，小白面有难色：“没人报名参加明天的强化班。”海雄说，大家一定是被“高强度”和“魔鬼训练”这样的词给吓住了。

为了给大家鼓气，云标在接下来的总结讲话中特意做了些铺垫，一再跟大家说，英国人研究议事规则已经五百多年了，现在仍然在继续完善它，直到现在人们在使用的过程中还一直在犯错误，天鹏是留

学生，学了那么多年，也才只学到了一点点。“头天这位爷们儿也说了，议事规则是高科技，我们的乡亲们，只用三天，就把这种高科技学到了这种程度，真的很了不起……”小白也趁机起身，忽悠大家踊跃报名参加明天的训练，不要被“主持人魔鬼训练班”这样的字眼吓住了，其实跟今天下午一样，就是大家聚到一起实际应用，练习如何开会。

这下好嘛，绝大多数在场的人都交了报名的纸条。

没人报名急，人多了更急——本来设计这个环节的原意是想找少量学得比较好的学员进行主持人强化训练。现在一家伙来了这么多人，程度差距太大，原定内容是根本无法面向全体操作的。

乡村逻辑是最高逻辑，面子和对乡亲们的尊重是第一位的，大家已经报了名，肯定不能清退，只能全体参加。这样就必须调整已有的培训方案。

说到第二天的培训方案，就引出了我和天鹏的分歧。他从“议事规则完整性”和“能够真正付诸实施解决问题”的角度出发，要按原计划引入程序动议并讲解使用方法。我从乡亲们的接受程度出发，要修改方案，建议复习实质动议为主，引入程序动议为辅。

俩人两种想法，但培训方案只能有一个，那天晚上的争论前所未有地激烈。犯了几乎可能的所有错误，但也用上了几乎所有的规则。我们不仅用到了几天培训中提到的所有的会议规则，也在激烈的争论过程中用到了大量的程序动议——那可是“议事规则王冠上的明珠”啊！

此前讲的内容多是规范会议秩序的工具，而程序动议才是真正解决问题的工具。单从讲课来说，实质动议相对易讲易懂，而程序动议更多出自实际运用中的情境需求，很多东西环环相扣，逻辑性强，即使是在城市知识人群中传播，想通过讲课把程序动议讲明白也非常困难。本来我一直发愁如何介绍程序动议，没想到，那天晚上大伙儿在激烈的争论中一通混战，居然将程序动议用得风生水起，事实再一次

证明了，议事规则不是干讲的，是需要付诸实用的。

## 在不断犯错中活学活用议事规则高科技

晚饭后大伙聚起来整理学员们的“试卷”，看看我手里的几张，心情有些沉重，没看到几条真正有用的东西，而且程度差异太大，有人写出来的几条全是重点，更多的人满纸没有写出一句我期待的内容。

天鹏是一门心思要引入程序动议的，我也认同引入程序动议的必要性，但是，在这种基础上讲程序动议纯粹是跟自己过不去。看看大家谈兴正浓，都没有开会的意思，我又沉不住气了：“明天的事情怎么做，怎么还不合计合计，不议会死人的。”

天鹏已经累了，老早就在嚼治嗓子的药片，瘫在椅子上不动窝，他说希望速战速决；大成是一个疯狂的“杀人”游戏爱好者，从他一来，得空就建议“杀人”，始终未遂，现在也急着玩一把“杀人”，大家约定讨论二十分钟，主持人为高天。

### 1. 被漫谈淹没的两种观点

尽管说了要开会，但大家的兴趣还在手里的纸上，你读一句我读一句，基本上都是“感谢老师”、“感谢来宾”、“学到了很多东西”、“把合作社搞好”一类的话，读来读去，大家的漫谈会很快就成了对云标的“批斗会”：你这个高唱民主权利的人，怎么把大家都领导成了领导治下的臣民了捏？合作社成员一个个不说真话只说套话。

高琳终于找到一个比较靠谱的：“通过学习，学到了开会规则，发言的规则，表决的规则，回去要好好学习，把十三条运用好”。

高天扑哧一乐：“十三条，将有可能被外来人误以为是中央文件。”

这么一乐，高天忘记自己是干吗的了，不仅开口发言还跑题，不仅跑题，而且跑远了：“哎对了，评估指标里要有一项：统计参加学习

的人回去做主持人的次数。还有，收集学员做主持人的策略，做到什么程度关系不大……”

云标也加入进来：“评估指标还可以有这一条：各个互助组有一个简单的规则，可以参照合作社的议事规则来……”

这一跑出去就跑得离题千里，大家还对当天下午导入时出现冷场的“附议”这个词的提法展开了热烈的讨论，是改成“同意讨论”好呢，还是“愿意讨论”，或者是“需要讨论”更好一些，越扯越远，最后大成大手一挥：“改什么改！还是演吧，大家都不是傻子，演出来一看就明白了。”

时间一会儿就过去啦。虽然我也忍不住加入到对云标进行人身攻击的行列，但还是惦记着讨论的事儿，尽管大家扯得兴致勃勃，我忍不住问：“最后讨论二十分钟到了么？”

笑声，没人计时。后面小蒋开言：“还没，差五分钟。”这些天来，我和他一直在拍摄培训全过程，培训期间拍双机位，到了晚间我参加讨论，他拍单机。刚刚在大家说讨论开始的时候换的新带子，刚刚走了十五分钟。

我说我的建议：“大家手里拿着的就是这几天的培训效果。事情是明摆着的。如果现在就要引入程序动议，那麻烦啦，全乱套。这几天灌进来的概念已经够多了，大家根本没记住几条，现在几乎全部的人都进入到最后一个环节里，决定了我们的培训程度也不能太高。我们明天的培训方案必须调整。第一步必然要解决今天的遗留问题，附议的概念和作用是个大问题，我的建议是我们的人先编个情景剧演出来，帮助大家把问题理清楚，就是大成说的那话，大家不是傻子，我们演出来，会容易很多；然后再让大家进行演练。第二步，关于主持人培训，我建议，现在不要引入程序动议，就是实质动议已经足够了，我们明天只带大家做复习。至于程序动议的问题，可以放到下一次，我们不是还要再来一次吗？就让合作社的人平时不仅统计数量指标，也把大家在使用规则的过程中遇到的问题汇总了给我们，等对程序动议

的需求出来了，下次来的时候再系统地讲程序动议。当大家遇到问题的时候，我们再提程序动议比较容易，如果没有遇到，我们干讲程序动议，就麻烦啦。”

天鹏坚持原来的想法，他设想让志愿者先表演，从志愿者的表演里引出程序动议来，比如头天社员演练的时候提到过的那个种玉米还是种黄豆的问题，一开始种玉米种黄豆相持不下，这时候有人提出又种黄豆又种玉米，这就是修正案，程序动议就引出来了。当进入黄豆、玉米两种都种的方案，就会有哪一样种多少的问题，可能还会有怎么种的问题，就可以拆分成黄豆和玉米的问题分别讨论，遇到具体的技术问题还可以用到委托，某个问题解决不了，可以先搁置……这样就能把程序动议都引出来。

我和天鹏说话的时候，大家的兴奋点还在手里的“试卷”上，高天招呼大家，一起来讨论“明天怎么做”。大家还是乱哄哄地说了一气别的，时间不知不觉过去，直到高天终于看不下去了，提醒大家：“时间到了，该散会了。”

那不行，话还没说透呢，我建议延长五分钟，把“明天怎么做”这个话题聊完。大家纷纷说同意，没有想到，这一开头，就是一个多小时。

## 2. 焦点不明相互开火

大家的精力终于回到了讨论上，嗡嗡的声音静了下来。天鹏继续说他的想法:“现在合作社的乡亲们能够把动议写出来已经没有问题了，接着引入程序动议就成了迫在眉睫的问题。不然，乡亲们该困惑了：‘我已经发言定时定次，也不跑题不打断，也按规则投票计票，但是，我的利益诉求还是没有在决议里得到体现’——甚至会连带着以为规则没有用处，帮不了他。怎么才能让自己的利益诉求得到体现？如何糅合大家的意见形成妥协？就需要程序动议这个工具。大家在讨论的过程中会提出很多意见，这就是修正案，在讨论修正案的过程中必然

会用到拆分、搁置、立刻表决、委托等等程序动议来完善这个动议……”

说起这些东西天鹏一般是越说越来劲，也不嗓子疼了，我忍无可忍打断他：“不是因为程序动议不重要，而是现实条件不允许。咱们现在来做一个小的测试吧，这里面的人，除了天鹏、高天、小白和我之外，刚才天鹏说的那段话里，用到了一些议事规则常用的名词，除了那个修正案，还有别的，都出现了哪些词，大家谁能记住？”——当我插出来说这一段的时候，高天并没有制止我跳出来打断天鹏，一来规则还没有那么强化，二来天鹏说的时间也不短了。我的现场调查虽然不合规则，但为了搞清我的观点，高主持姑且放我一马，看看什么来头。

静了一阵，有人迟迟疑疑说出“搁置”，“好，一个，还有吗？”有人说出了“程序性动议”，尽管这是个跟我的问题不同级别的词，也可以算是有关系，我没纠缠：“好，也算一个，还有吗？”我一个劲地追问，大家三三两两地开小会商量，但还是没能报出第三个来，说实话，也不能全怪大伙儿，这一堆名词，离我们的生活，实在是远了点儿。

## 3. 焦点终于浮出水面

“这个这个……”天鹏想跳出来救场，但没等他继续说下去，海雄站起来先开言了：“我也想说两句，我想跟大家分享，不知道大家有没有注意到，今天下午，当小白说出‘高强度’这个词的时候大家脸上的表情……”

自由发言应该到此为止，高天开始行使主持人职责了，打断海雄：“你的观点。”

海雄：“我赞成寇大姐的动议。今天下午，我在外面跟大家聊天，大家都说明天不能来，明天地里有什么什么事，地里有什么什么活。现在地里能有什么活呢？那明摆着都是借口。为什么？大家怕了，怕自己跟不上，学不懂，不想来了。我们今天给大家看日程，看咱们的

日程表是怎么安排，看到‘魔鬼训练’几个字，他们脸上的表情不能说恐惧吧，至少也是害怕，总之就是想回避的意思，大家肯定是都吓住了。我赞成寇大姐的观点，我们明天能不能不再给大家那么多新的东西。因为，我们从乡亲们留下来的字条上也看到了，他们在检讨自己，说自己记忆力不够，理解得不深刻，但是还是学到了很多东西，明显能感受到后面那句话是对我们老师的感恩，是考虑到我们的感受，怕我们伤心。但是，今天下午小白在问大家的时候，十三条能够回忆出来的能有多少呢？如果再硬性导入，就会出现今天下午那种情形——今天下午的情况大家都看到了，我就不用说了。我支持寇大姐的意思。”

天鹏：“寇大姐的意思是什么意思？”

全体哄笑。

要么是天鹏对“寇大姐的意思”带着一股子气，要么是他没有认真听，要么是刚才的讨论让他糊涂了，要么是他以此来表达不满。总而言之，他的态度让大家欢欣鼓舞，觉得可喜可乐。我在心里冲他撇了撇嘴，狠狠地鄙视了他——如果这会儿他是主持人的话，那场上的气氛不全被他带跑了？

事后与天鹏复盘当时的感觉，他承认我的方案是明确的，但也有问题，我的表达太不精炼，给人的感觉不正式、不像个正经“动议”。

等大伙儿的笑声平息下来，我说：“寇大姐的意思，就是我们明天不要再给大家新的东西了，就把我们现在已经有的东西磨碎了，让大家记住，甚至不是把全部十三条都用上，只是把最重要的那几条给大家，就足够了。不然的话，贪多嚼不烂。”当时，我是在一种“漫谈会”、“神仙会”的气氛下接着上一句的话茬儿说这番话的，现在想想很后悔，这样表达是把我一开始说的两层意思简化了，又给大家埋下了理解上的隐患。

高天：“你这就是动议了，对吗？”

天鹏：“是，也就是说，她的动议是：修改明天的方案，不讲程序

动议，只磨炼十三条。”

高天：“那也就是一个修改明天议程的动议。”

尽管天鹏的归纳并不完全贴切，但“讲不讲程序动议”确实是我跟他最大的分歧点，焦点终于浮出水面。

大伙儿到现在才搞清楚“寇大姐的意思”到底是什么。天鹏不是不知道我的意思是什么意思，这么较劲是他一贯的“主持人职业病”，一个合格的主持人在会议中首先要推动一个明确的动议出现，一来让动议人确认无误，二来让大家明确议题。平时很多会议中，大家以为知道对方的意思，其实彼此的理解是错位的，所以会议开始必须提出明确的动议，主持人在辩论开始之前还要复述动议。

## 4. 何为跑题何为不跑题

天鹏要求发言：“主持人，我就不站起来了，我们本来想的是对重点培训的对象，就是这几天学得不错的人引入程序动议。因为我们就要走了，他们要用这些程序动议来解决问题，本来想他们能够接受到什么程度就塞到什么程度，能塞多少塞多少。我不知道明天到底报了多少人?”

小白：“几乎都报了，除了家里确实有事的几个，大部分都报了……”

云标：“大家认为不报是对你们的不尊重。”

天鹏：“这是一个权益问题，需要优先讨论。为了尽量搞准确明天培训对象的情况，能不能让小白现在统计一下，现在到底报了多少人。”

小白开始翻纸条。这个过程差不多五六分钟，天鹏也没闲着，一直在说他的想法是要找到七八个人重点培养，他们在用的时候还是会遇到程序动议，那就讲程序动议——这人就是放不下他的程序动议。他现在的问题是：“现在一下子来了这么多人，怎么跟他们谈程序动议?”

我接上："明天到的人多没有问题，那只能分组，不管到了多少，二三十个人也没关系，不搞全员参与，只把我们认定的接受程度比较高的那六七个挑出来，让他们进行演练，其他人当观众，等他们使用十三条执行已经比较清醒了以后再说……"

小白的结果出来了："二十八个人。"

云标急了："怎么二十八个人了呢？"

小白分辨："人家要报名，你总不能不让人报……"

一片大乱。天鹏大叫："乱了！"

在这一节里，看上去云标的两句话都是紧接着上一句话的内容直接相关的，但与眼下讨论的议题无关，跑题了，他这一跑，小白也就跟着越跑越远。

但天鹏在讨论过程中提出要求统计报名人数，看似与议题无关，其实是与议题直接相关的权益问题，这不算跑题。他要做一个判断，明天到底讲不讲程序动议，这就需要有信息做支撑，获取这个信息是他的权益，所以要求首先知道到底有多少个人报名。权益问题是需要在辩论中优先对待的。

## 5. 保持聚焦何其难也

高天："秩序、秩序！现在不是质疑的时候。回到刚才的动议，寇姐的动议需要重复一下吗？寇姐的意思是对小部分人进行……"

大成："动议是不是还是按照原来的计划来？"

高天："你又插话，我已经强调秩序了！寇姐的动议是视情况而定……"高天在复述我的动议。

天鹏："寇姐的意思……"天鹏也在复述我的动议，但他们说的与我的表达都有不尽一致的地方。这两个人你来我往说了两个回合，也没把"寇姐的意思"表达准确。

好不容易聚起来的焦点被这两个"明白人"一搅又散开了，实在忍不住了，我申请发言，这一回，算是把话说全乎了："我把我的动议

重复一遍，我的动议分两层。一层是明天一上来，开头是我们志愿者和协作者演出的一个情景剧，重点是附议，要让大家能够真正理解附议的意思和用处。然后，第二层，不管到了多少人，我们不是让大家退出去，而是从中选出六七个人来进行演练，使用合作社十三条，在实质动议层面进行演练，而且不是一轮演练，让他们轮流当主持人来演练，如果没有发现问题可以往下进行程序动议，如果发现了问题，就先把问题解决掉。”

## 6. 你反对的是寇姐还是寇姐的动议？

翟明磊要求发言，站起来之后先迟疑了一会：“我想说得岔开一点……”

高天这回很清醒：“不许跑题，你必须先说我赞成还是我反对。”

“嗯，我反对吧。”

“反对什么？”

“反对寇延丁。她说不要引入程序动议，是因为老乡听不懂。但我觉得还是个理解问题，听不懂‘修正案’没关系，这就是个词的问题，只要把词转换一下就可以了，我们可以不叫‘修正案’，叫‘完善’，附议转成‘可以讨论’……”

明磊的发言格式没有问题，先表明态度再说理由，但他的表达方式有一个重大的划时代意义的错误，就是把“我反对（寇延丁提出的）当前动议”，表达成了“反对寇延丁”，不是就事论事，而是在论人。这是“非常不萝卜规则”的。从那以后，这个错误就一直被大家伙儿继承并发扬光大，错得势不可挡。作为当晚会议主持人的高天几乎整晚在都跟这种错误做斗争。

海雄：“我赞成寇姐，但我想说的是针对这位哥们儿，他说改改词就可以，我不同意。我们昨天讨论的时候，当时以为把‘附议’改成‘同意讨论’，这样就解决了。结果，今天的事实摆在这儿了，就不用说了。我参加过村子里的讨论，去过很多社区，非常了解乡亲们的理

解程度，能够把这十三条用好，已经到了比较好的层次，已经足够了。我们明天教新的，把今天教的都冲乱了，怎么办？寇姐的意思我很同意，再有就是明天二十八个人的问题……”

大成：“反对寇姐。”

高天不干了：“你反对的是寇姐还是寇姐的动议？你的态度应当是对当前动议的态度，而不是对提出了动议的这个人的态度，请问你的态度是什么？”

大成改得很快：“反对寇姐的动议。理由如下，因为我觉得十三条是不够的。我们没有必要把十三条揉碎了，杨云标可以带大家磨，不需要我们花这么大工夫这么大代价带大家磨。如果进入操作，一定会涉及其他的东西，如果不懂程序动议，他就不懂怎么修正啊，怎么搁置呀，所以要导入程序动议。”

小白接过来：“生搬硬套十三条不够，所以要多教。”

高天打断她：“立场、立场、立场，你是赞成还是反对？”

“我？暂时先反对寇老师。”

高天：“你是反对寇老师这个人，还是反对她提出的动议？”

小白：“我反对寇老师的动议。今天模拟时已经看出来了，生搬硬套十三条是不够的，还是多教一些方法比较好一些，但我还是不知道怎么弄。”

## 7. 一个动议一个“主儿”

李振刚起立：“我支持翟明磊和王大成的意见！”

有人插话：“动议不是由他们俩提的。”笑场。就是啊，冤有头债有主，一个动议一个主儿，无论赞成还是反对，都是针对当前讨论的动议，而不能针对其他人的观点。

这当口大家已经慢慢习惯了，说赞成或反对，指向的都是那个动议，而不是人，说“支持当前动议”是最好的，说“反对寇姐的动议”还算凑合，但说“支持王大成的意见”就不对头了，最不好的就是说

"反对寇姐"。不过这个老习惯，改起来费劲着呢，得一遍遍地往回扳。

笑过了之后，李振刚再次开口，还是那一句："我支持翟明磊和王大成的意见。"又是一通笑过后，高天才得着机会说话："你是要先表态，对刚才那个动议，你是支持还是反对，再说你的理由。"

高天想提醒他的，是要"针对动议"表态，而不是"针对人"表态，但李振刚显然没有领会到，沉吟片刻，也许他不习惯这样直通通地说反对什么人，又想不出更好的表达方式，比如"反对当前动议"，最后还是下决心亮出了自己的态度："反对寇大姐，我们的重点还是要推广规则……反正即使再多半天也掌握不了，不如我们让大家看程序动议到底是什么样子，以后再慢慢地消化。所以，反对寇。"

他说来说去，都是针对人的，高天一个劲儿地引导他，想把表达引到对"事"而非对"人"，但一直没有得逞。

## 8. "砖家"也跑题

天鹏经过允许后发言，但他没有首先表明自己的态度，而且一说就跑题了："我现在想，如果要讲的话也没那么难，名词也没那么难，'修正案'叫'改改'，'搁置'叫'放放'，'委托'叫'研究研究'，就这么三个，还有一个'立刻表决'，那个看情况……"大家全被带着跑题了，热烈参与，讨论怎么给那些个名词"改名字"。

我在一边看着，乐也不是，气也不是，特别是对天鹏。他是已经有了"规则下意识"的人，还会错得如此离谱，可见一个人心心念念的东西有多大的破坏规则的力量。即使是天鹏，在这样强烈愿望的驱动之下，也一开口就跑题，如果他担任当时的主持人、如果一个人可以既主持又发言的话，现场气氛简直不可想象。

这回高天也被他带跑了，直到五分钟后，高天终于清醒过来，想起自己还是个主持人呢，满脸堆笑，亲切又肉麻地问天鹏："请问'砖家'，对于我们正在讨论的议题，你到底什么立场？"

## 9. 跑题、越权主持、开小会儿……混战升级

天鹏明白过来："我的动议是、噢不对，我反对！我反对寇姐的动议，我认为还是要引入程序动议，只不过换个名词，叫'改改'，'放放'……"他又开始说他的"程序动议车轱辘话"，我晕——超时了怎么也没人打断？主持人哪儿去了？

明磊第二次发言："我有另外一个想法……我不同意天鹏的说法，这个专有名字的严肃性还是要考虑，用'放放'、'改改'这样的说法，给人的感觉是不一样的……这些老人都是从'斗私批修'过来的，为什么叫'修正主义'，因为是对列宁主义的修正，说修正主义他懂的。再有，那个小伙子说的，老大爷报名了，我们再把他淘汰出去，这样不好，第一次培训，我们还是要营造一个萝卜丝规则的氛围，而不是说完全要让主持人达到滴水不漏的程度……"

明磊同意天鹏的立场（讲程序动议），反对天鹏的做法（改名），但眼下讨论的是我的动议，他围着天鹏的发言转，一开始就跑远了。千呼万唤，主持人终于出来了，打断了明磊从历史回顾到未来展望的长篇宏论，高天："还有没有其他意见，要不就表决？"

我举手："我申请发言，刚才是我在陈述过自己的动议之后的第一次发言，现在是第二次。首先我还是重申我的动议。其次，我想请大家做一个统计，我们这些人在刚才的发言过程中，犯了多少错误。我们的文化水平、知识水平，对萝卜丝规则的了解就不说了，而且，我们都是遵守规则，尊重规则，身体力行在践行规则的人，我们、包括天鹏，都在犯错误。请大家联系乡亲们的文化水平、接受程度，对议事规则这个全新事物的理解能力，在表决之前考虑我的意见。"

身后小蒋开口："我同意寇……"他的话已经说了一半，才又想起要先申请发言："呃，我有发言的权利吗？"

海雄："可以！继续表达，你当然可以说。"

有个声音说"你又不是主持人"，但立即被笑声掩过去了。

在高天提议表决之后我申请发言，本意是在表决之前、个人发言次数之内做最后陈述，以影响表决结果。我要做统计的要求，被小蒋的发言岔开了，也就没有付诸实施。我要求做统计，是暂时离开议题去做另外一件事情，需要得到主持人允许。主持人判断的依据是这样的要求是否能够帮助大家对当下动议做出判断，以及是不是需要花费太多时间。离开当下对动议的讨论去做另外一件事，不是绝对不可以，但要很清楚地按照规则来做，不是发言人发起就可以做的。

小蒋："按你们刚才的逻辑说，如果他们在以后会遇到问题，就要按什么程序动议去解决、所以要教给他们的话，你现在精简的只是其中最基本的十三条，《罗伯特议事规则》六十多万字，其实整整一本书里有很多都是要遇到的问题，你不如把全书都介绍给他，这样就不会遇到问题了。这明摆着是做不到的，所以把最简单最核心的给他就够了。"

小蒋的发言在众人的笑声中开始，在笑声里结束，这一阶段大家的"小会"也达到了高潮，无数小会一起发言，大家都提高了声音，现场乱得不可收拾，高天大叫："秩序、秩序——不要开小会。"

云标第一次发言："同意寇姐的观点。不管是父老乡亲，还是我们自己，学习的情况都不够好。这个十三条没那么简单，是要学一阵子的，我们这些人这么三天四天学下来都非常吃力，也许十天都够学了。在同意寇老师的建议之前，加一条，希望乐施会继续追加钱，再做一年，这样我们可以学得更多、更好。"

海雄："我赞成寇大姐的动议。刚才有位同志说让标哥慢慢地带着大家去磨碎，这不现实，我曾经去过五个社区开'小母牛'的会，标哥去过几个？我的意思是说标哥没有时间。二是请乐施会追加投资，这是我最同意的（高天提醒跑题），好，再跑回来，三，我不知道大家有多少时间接触我们的乡亲们，了解他们的理解能力。不是说我们想怎么做就能怎么做，不是我们把名词修改之后就能符合他们的理解能力。我们应该放弃自己的习惯，改变思路，是他们能理解多少我们就

传授多少，不是我们想教多少就灌输给他们多少。”

## 10. 申请增加发言次数

马超赞成，大成第二次反对，明磊虽然已经用尽了自己的发言次数，但在讨论过程中受到激发，需要继续表达：“我申请第三次发言。”

申请增加发言次数是程序动议，优先级更高，接着话题就转成了讨论是否可以申请第三次发言，如何申请，如何表决的问题。天鹏解释规则，这类动议无需辩论，直接表决，以决定是不是给他这次发言机会。

然后，由高天主持，对明磊申请第三次发言进行表决，多数同意，我是举手同意的——我希望讨论充分。

明磊发言：“对寇延丁这个东西，我注意到……”

“骂人喽！”哄笑声中高天欢呼：“这里充斥着跑题和人身攻击啊！”

明磊只能等大伙笑过了之后再开口：“对寇延丁提出的这个东西，我用了一点并不坚决的反对，我们是可以对她的动议提修正案。程序动议确实很重要，不讲搁置的话我们没办法来做事情，怎么讲？相信天鹏会做准备，另外，对十三条，我已经准备了比较适合乡亲们接受的顺口溜，可以帮助大家记忆与传播，也能部分减轻她的担心……”

## 11. 程序动议和发言请求，谁的优先级更高

天鹏打断了明磊对自己议事规则顺口溜的推销：“我提议立刻表决，对寇姐的方案立刻表决。”几乎与天鹏开口同时，大衍站起来：“我是第一次发言，我反对寇……”

高天：“大衍你先别说。天鹏要求立刻表决是程序动议，要更优先一点，天鹏的程序动议有人附议吗？天鹏提议立即对寇姐的动议进行表决。”

天鹏讲解了一通程序动议中的“立刻表决”是怎么回事。“立刻表决”是在辩论过程中经常使用的一个程序动议，任何人对辩论过程觉

得不耐烦，想加快讨论进程，就可以提出“立刻表决”。但能不能将正在讨论的议题立刻付诸表决，需要大家共同决定。“立刻表决”是对话语权利的一种剥夺，剥夺了那些还想继续发表意见的人的表达机会，所以需要更加谨慎，要三分之二多数通过才能付诸实施。

讲解之后，高天主持，先对要不要立刻表决进行表决：“同意不再辩论立刻表决的，举手，不同意的，举手。现在我宣布结果：投票结果是同意立刻表决占多数，但没有到三分之二多数，而这个‘立刻表决’是需要三分之二多数才能通过的，所以没有获得通过。我们继续辩论。大衍，你可以发言了。”

大衍：“反对寇大姐的动议……”

……

## 12. 复述动议内容不算发言次数

听着大家发言中反对的具体内容跟我的动议差得太远，我举手：“申请复述我的动议。”

高天不许：“你已经发过两次言了。”

天鹏跳出来解释规则：“这一次不算，这是动议人复述自己的动议，这样的发言是不占发言次数的。”

高天笑倒：“好，允许寇姐发言：允许动议人重复你的动议，不许添油加醋啊。”

经过重看录像，我的再次发言虽非一字不差，但意思完全相同，不再重复。这一次，大部分人已经听清楚我的动议到底是什么了。

## 13. “拆分议题”和“立刻表决”

明磊站起来：“程序问题，程序问题。”

大成：“他怎么第四轮又可以了？”

我们讨论中默认的是对同一议题每人两次发言机会，所以第十节中明磊需要申请第三次发言的机会。当明磊第四次站起来，大成眼睛

雪亮，立即盯住他了。

明磊胸有成竹："程序问题可以优先发言。建议把寇延丁的动议细分，第一个议题用小品来演示，我没有反对意见，第二个议题我反对。我要把你的两个议题拆分开分别讨论，因为你的议题太庞大了。"

高天："拆分是个程序动议，程序动议优先，但在这个拆分动议成立之前要先讨论是不是同意进行拆分，我们现在先就是否拆分进行讨论……"

我："我提议就'是否拆分'立刻表决。"

"拆分议题?"是个程序动议，"立刻表决"也是，这样一来两个程序动议堆在一起了。分析两个程序动议出现的先后顺序，"拆分议题"在先，"立刻表决"在后。当两个或者多个程序动议摆在面前的时候，处理顺序是后进先出，类似写程序时的"堆栈原理"。在眼下的情境里，在执行表决的时候，先表决在最上一层的"立刻表决"，再表决下一层的"拆分议题"。

也许是时间拖得太久，一个多小时已经过去，大家都累了，一片附议之声，而且一致同意"立刻表决"并三分之二通过，这个"立刻表决"通过意味不可以再就是否拆分议题做讨论，只能做表决。接下来投票表决"拆分议题"也无悬念地获得通过。

## 14. "立刻表决"把天鹏逼到了墙角里

天鹏举手要求发言，没人理他，高天继续行使主持人权力，要带大家讨论拆分后的第一个议题——第二天先由大家演一个小品演示"附议"。

我再一次建议对这个议题不经讨论"立刻表决"。高天主持投票，三分之二以上同意不经讨论立刻表决。高天："现在就寇姐动议的第一个议题进行表决。动议是，明天先做演练，澄清今天关于附议的问题。同意的请举手。"举起了一片手。

当高天说"不同意的举手"的时候，只有天鹏一人高高举手，见

高天没反应，就把话筒举到嘴边发言。

高天笑倒："你藐视主持人。"

天鹏满脸师道尊严："我要求你休息三十秒钟！"他用手指指点点的，说不清是点高天还是点大伙，满腔悲愤、恨铁不成钢："如果不打算引入程序动议的话，何必还就什么附议进行纠缠，我不就是为了引入程序动议才讲附议吗？如里程序动议都不讲了，单讲附议有什么用啊，反正也没有用了……"

天鹏老激动了。看来他的"怨气儿"打从"拆分议题"这个动议就开始了，被连续的"立刻表决"搞得有苦说不出，一连串"立刻表决"不由分说地就走到了这一步。

我能够明白天鹏的悲愤所为何来。因为原来由他提出的执行方案逻辑是很清晰的：为了引入程序动议，所以才要用到附议，所以这两件事儿就不应该拆开了说，现在不仅拆开了，第一个议题"澄清附议"还通过了。可是如果后面不讲程序动议了，还有什么必要单讲附议呢?！其实，如果天鹏早早把这层道理说清楚，可能就不会出现这种尴尬局面。

那会儿大家正在兴头上，沉浸在规则游戏里乐而忘返，没有人理会天鹏的分析，他只能一个人泡在车轱辘话里不能自拔。参加讨论的人大多没有接触过程序动议，没有考虑到这层逻辑关系，会议狂欢中被讨论进程推着走到了这一步。但这也说不上多数人暴力，出现这种结果怪不得别人，要怪天鹏自己。

不管你个人觉得自己怎么真理在握，谁都没有义务必须懂你，想要别人理解，你就有责任找到让别人理解的方法。

开始讨论的时候，大家不明白程序动议和附议之间的关系是正常的，讨论，就是要在这个过程中让大家明白过来。发言辩论都进行了这么老半天，等到了投票表决阶段别人还没明白过来，就是你这"明白人"的责任了。天鹏你跟大家一样有发言机会，怪你没有抓住时机把自己的核心内容表达清楚。等到大伙儿全都不耐烦啦，表决结果都

出来之后，就应该体面地接受，不能这么唧唧歪歪没完没了，这是破坏规则。当初没能说服多数人得到支持是技术问题，现在表决结果出来之后再大发牢骚就是“人品问题”了。

小蒋调侃他：“你没有发现这话筒已经不响了吗?”天鹏不以为意：“就抱着呗，安慰剂。”

## 15. 聚焦之路远兮，拆分后再次澄清议题

高天继续执法：“下面我们就拆分出来的第二个动议进行讨论。选出几个人来在实质动议层面进行多轮演练。”

天鹏现在的策略已经回到“按规则出牌”，动议增加发言次数来争取继续博弈的机会，这个动议很快讨论通过。

小白要求发言，起来后仍然是先说了一通想法，又被高天逼问态度，小白稍作沉吟：“我仍然是，嗯，暂时反对寇姐。”

高天：“你说清楚，到底是反对寇姐还是反对寇姐的动议?”

小白：“我……呃，反对寇姐的动议。建议不管明天到多少老乡，我们还是都让他们参加进来，挑出我们指定的那几个人演练，其他人在演练现场做观众，也还可以发表评论参加意见……”

众人乐不可支，笑倒一片，大成笑得泣不成声：“你的观点跟寇姐完全一样啊!”

我已经很难再用语言描述当时的场面了，比春晚还热闹，而且，我们这是完全没有彩排的即兴表演，掌声、笑声、欢呼声，高潮一波接着一波。

高天已经笑得奄奄一息了：“小白，你确定自己知道拆分出来的第二部分动议的内容吗?”

尽管我三番五次一再重申我的动议，大家也义愤填膺辩论了半天，居然还是有大批不明真相的围观群众愣是没整明白我的动议到底是什么！如果一场会都没有把动议是什么搞清楚，大家岂不总是在“鸡同鸭讲”啊?

## 16. 大团圆的修正案

这个时候，天鹏要求发言，他已经淡定了许多，很高兴看到他的“规则意识”终于回来了。虽然连续的“立刻表决”似乎“剥夺”了他表达的机会，但是毕竟每一次都扎扎实实有超过三分之二的人希望立刻表决，可见，他当时就算继续辩论也不能解决问题；反过来想，走到这一步就有走到这一步的意义，对天鹏来说，更重要的是如何拿出能够说服大家接受的折中方案。

这一次，天鹏不再纠缠于“单讲附议有没有意义”，也不再坚持只把引入程序动议作为最后一天培训内容的重点，而是对我动议的第二部分提出修正案。（“修正案”就是在他人方案的基础上提出明确的修改意见，使之成为一个能够涵盖多元需求的新方案。）

天鹏提出的修正案是建议将我动议的第二部分改为“先按寇姐说的做，选出六七个人来进行演练，一开始不引入程序动议，三轮演练之后，如果大家的表现比较好，再引入程序动议，只引入最基本的两三个。”

这个修正案相当折中，首先，有明确的条件，还是“十三条”的演练更重要，但是如果“三轮演练”之后“大家表现比较好”，再单纯在实质动议层面做演练就不那么必要，可以引入程序动议，否则还是继续演练；其次，引入程序动议也只引入两三个最基本的，考虑了各位对乡亲们接受程度的判断。

作为整晚讨论中的主要对立方，我立即附议讨论并表明我的态度是支持。

这一次讨论进程非常快，大家也认为能够从中得到自己想要的东西。修正案很快得到通过。按程序，主持人高天继续问大家，对修改后的寇姐动议还有没有进一步的完善方案。要知道，修正案通过只意味着原动议修改，并不意味着原动议通过，因为还可以继续提修正案来完善。只不过这次大家已经比较满意了，未见新的修正案。我在讨

论中申请发言，表明自己的态度是支持并陈述原因，再就发言机会问题做一个说明：在上一轮讨论中我的“法定发言次数”确实已经用完了。但当原有议题被拆分，实际上就产出了新的议题，自然也就产生了新的发言机会。

尽管还可以继续就新议题展开讨论，没人申请发言，大家的发言次数远没有用尽，高天就此确认后，请大家表决修改后的动议，得到了多方认同的新动议毫无悬念地高票通过。

这样，最后一天的方案就调整好了：首先重演“附议”，然后继续演练“十三条”，三轮之后，如果效果好就引入程序动议，引入也只引入两三个。

高天如释重负、庄严宣布“这次团结的大会圆满结束！”大家依然情绪高涨，准备参加演出的协作者也立即转入“附议情景剧”的排练。

## “权利感”与“好玩”

讨论结束后，大衍跟天鹏说到自己的感受，提到一个词——“权利感”：“以前在这种情况下，我基本上就是不说话，你们两个老大去争吧。搁在往常，今天的好多话我都不会说出来，但是在这个场合之下，会有一种权利感，就会很自然地愿意站起来，把自己的观点表达出来。”大衍这番话让天鹏很有成就感：“这就是应用规则的妙处。规则是一个很微妙的东西，没有它的时候，很多话就不说了，有了这个规则，很多话就可以说出来，不觉得压力，不觉得别扭。在规则氛围里会给大家创造一个很顺畅表达自己的‘场’。”

我们那晚的讨论历时两个小时，大部分人是在现炒现卖程序动议，第一次实用规则，居然还用得不错，事实证明：议事规则不仅有用亦可用，而且极富观赏性、娱乐性。我们用到了修正案、拆分、增加发言机会、立刻表决、权益问题等程序动议，是一个充斥着发言超时、

跑题、秩序问题和人身攻击的讨论过程，大家在错误百出、花样翻新的过程中亲历规则、实践规则，整个过程气氛活跃，高潮迭起，笑声不断，极其地寓教于乐，每个人都玩得非常“嗨皮”。

大成兴奋得直搓手：“这比‘杀人’好玩！”

## 与天鹏事后复盘工作笔记

当我一再回看录像，开始明白天鹏为什么会有那种“一再回放录音录像”的工作方法，确实发现了许多被记忆忽略的细节，如果不是这样“有图有真相”来写这本书，对事实的陈述可能也已经变味。

回顾当晚的辩论过程，可以做一个这样的列表：

| | 本节出现的问题 | 本节应用到的规则 |
|---|---|---|
| 1 | 人身攻击、跑题、动议、陈述动议不简洁 | 主持人规则、延长会议时间（程序动议） |
| 2 | 讨论议题不明确、打断 | |
| 3 | 跑题、打断、发言不表明态度、陈述动议不清晰 | 发言先表明立场、主持人复述动议 |
| 4 | 天鹏发言未先表明立场、云标跑题 | 权益问题 |
| 5 | 大成打断主持 | 动议人陈述议题 |
| 6 | 跑题，发言态度不明，对人不对动议 | 不跑题、发言先表明立场、对动议不对人 |
| 7 | 发言针对其他人的观点 | 发言针对动议 |
| 8 | 跑题 | 不跑题、表明立场 |
| 9 | 跑题、发言针对其他人的观点、越权主持、开小会儿 | 主持人运用规则 |
| 10 | 人身攻击、跑题 | 增加发言次数 |
| 11 | | 程序动议优先级高、立刻表决（三分之二多数通过） |

| | 本节出现的问题 | 本节应用到的规则 |
|---|---|---|
| 12 | | 复述议题不算发言次数 |
| 13 | | 拆分议题、立刻表决 |
| 14 | 跑题、藐视主持人 | 立刻表决 |
| 15 | 发言未先表明立场、对人不对动议、参会者误解议题 | 增加发言次数、主持人陈述动议 |
| 16 | | 修正案 |

短短两小时会议，各种错误异彩纷呈，上场次数最多的头号明星是“跑题”，这是老明星了，早在意料之中，当晚表现最为抢眼的新明星是“陈述议题”，十六个小标题中共有六个都与此相关（1、2、3、5、12、15），可见在辩论中保持聚焦多么关键，又多么容易被疏忽。

会议过程中每个人都在犯错，包括天鹏都一错再错，可见出现会议错误很正常，我们能够得出这样的会议成果得益于“共同愿望”＋“技术手段”。

反对我的动议的，以天鹏为代表，多是“外来人”，支持我的动议的，除小蒋之外，基本可以归为“本地人”或者说是“了解本地情况的人”，分别是云标、马超、海雄、小白——之所以加上小白，是因为，虽然她两次发言都用“暂时反对”表明态度，但她最后提议的内容居然与我的动议相同，非常喜感。

两种不同意见似乎可以归结为“外来人的推广愿望”和“当地人的接受程度”之间的矛盾。主张引入程序动议更多出于议事规则系统完整性考虑，持反对意见的则出于对当地的了解和乡亲们接受程度的考虑，其中强烈支持的是海雄，他是这段时间在南塘里跑基层、下村最多的人。其实，在整个培训的过程中，这种“外来派”与“本地派”（姑且这么称谓）的冲撞一直是存在的。在很多场合下，类似分歧完全有可能上升为两种理念价值、两种“路线方针”的斗争，有些颇有价值的行动甚至因此分崩离析。在这里，虽然我和天鹏都很坚持，但是我们也在运用规则进行沟通，项目团队没有分化，没有一方压倒另一

方、没有绝对权威，也没有人能够拒绝听取他人的意见。最后被大家共同认可的是一种折中的方案，并不单纯是任何一方的意见，既不是本地派胜了，也不是外来派胜了，大家达到了能够共同接受的一个折中的认同。

这就是协商与妥协的价值之所在。

出现问题再正常不过，遇到问题后的应对方法各不相同。“道不同不与谋，各奔东西，谁都不做”是一种办法；“有你无我，我做你不做，你做我不做”也是一种办法；还有一种办法是“老大说了算，管你乐意不乐意，全都听我的”。这都不是我们想要的。

我们都有自己的想法，都想让别人理解自己、接受自己，那就辩论吧。辩论中我们也要学习去理解别人、接受别人。

作为平等的个体，我们一起讨论做事的方式，辩论的目的是什么？不是为了证明谁对谁错。我们共同处在一件事情当中，要一起做事情不愿分裂，那就必须找到一种能够共同接受的行动方案。想让自己的诉求体现在共同的行动方案中。怎么实现？民主决策呗。

议事规则最为可贵的是什么？是把民主落地，由愿望到想法到做法，怎么做？

我们首先排除了仅用表决定乾坤。有人说民主就是尊重我的权利，尊重我的权利就是“听我的”。那样别人的权利如何体现？你自己也失去了一次机会——体现对他人权利的尊重的机会。那么就投票决定吧，于是又有人说民主就是一人一票，投票表决，谁的“声音大”听谁的。其实对一个方案直接用投票表决做取舍，有很大的风险，是一种非此即彼、非黑即白的二元思维，很容易走向斗争思维。表决也好，投票也好，如果没有沟通理解做前提、如果没有折中妥协做前提，是很危险的，容易造成对立、撕裂、斗争。因而民主不是表决，简单靠投票解决问题甚至可以是多数人暴力，表决只是实现选择的方式，而不能实现多方权益、回应多方诉求。

我们需要在一定时间限度之内形成共同认可的方案，要在各种诉

求之间妥协，如何实现妥协？这就需要一系列技术手段的支持。仅凭实质动议是远远不够的，真正让参与者的利益诉求都能够得到体现的，是糅合大家意见的妥协，多人共处的环境里如何实现妥协？实现妥协的工具，就是我们用了这一通的程序动议。

提到程序动议，天鹏不多见地用了一堆特感性的词："程序动议真的是特别了不起的伟大发明，把人类感性的想法、模糊的语言、冲动的情绪、捉摸不定的举动纳入到一套理性、清晰、确定、严谨的系统当中，能够用逻辑、规则和程序帮助人们理清思路、形成决策。"

# 性格选择命运

## 第四部分

# 袁天鹏：就是要到赤脚部落去卖鞋

到赤脚部落卖鞋是个好老的段子了，不同的人有不同的讲法，天鹏嘴里的版本是这样的：“有人去非洲卖鞋，因为看到非洲人不穿鞋，所以他觉得很有市场，结果他赔得很惨，最后得出的结论就是非洲人就是不穿鞋，他们已经习惯光脚走在滚烫的沙地上，并不觉得痛苦，不需要鞋。是不是就能说明压根儿就没有这个市场？压根儿就没有人愿意接受这种东西呢？我觉得不是这样。”

当他决定丢下大好“钱”途去翻译这么一本天书的时候，除了老婆，民怨沸腾。你是学什么的，你有这方面的背景吗？那么多学法律的，那么多学社会科学的，有没有想过为什么他们不做？那么多人，那么长时间，没有人觉得这个东西有用，你凭什么认为这个东西有用呢？你觉得会有多少人用，有多少人可以接受？

四面楚歌的天鹏被逼到死胡同里，干脆不解释了：“我就‘任性’一回了怎么着？我的习惯就是不做别人都做的事。你做你认为对的事，我做我认为对的事。OK?”

培训结束后，天鹏在合作社大楼不远的田野里接受我的采访（这是我头一回也是目前仅有的一回这么正式的访谈，背景是新萌的麦苗），提到这一节，依然感慨多多：“做人要有独立的思考能力，要有独立的判断能力，要敢于做别人不敢做的事情……嘿嘿，这扯太远了吧。好，再扯回来，我觉得周围很多人在痛苦，他们在他们的公司里面，在他们的集体里面，社团里面，甚至在他们的家庭里面，都觉得沟通很困难，都觉得很受折磨，他们只是没有找到答案而已，没有看到这样的答案而已。”

"干脆再扯远一点儿吧，咱们说民主就是人民当家做主，人民是一个集体概念，实行民主，这个时候不再是一个人说了算，就需要一伙人说了算，那么这一伙人，怎么才能形成一个决定呢？怎么才能做主呢？不知道。所以是手足无措，乱得一塌糊涂。孙中山的结论是你要学会人民做主，人民就要学会怎么去做集体决策，这个集体决策的体现就是开会，所以你就要学会怎么开会，所以就用到议事规则，他是这样一个推理逻辑。我也很受触动。没错，这个逻辑就是这个样子。和我那种既不想被人踩在脚下也不想去踩别人的想法是完全一致的，你可以说不踩别人、不被人踩就是集体平等合作，平等合作就要形成决策，你从平等合作到决策形成之间，必须有一套办法嘛。我们就卡在这里了，我们没有办法，一直也没有人提供过任何的办法。所以我们只能这一轮一轮踩过来踩过去，一直是这么一个循环。当我去探究议事规则的时候，发现好像是别人已经有办法了，西方人有办法，就是议事规则。"

"我们好像总是处在一种不破不立、破了再立、立了再破的循环里。但是，假如规则是我们自己定的，是我们这个集体共同定的，没有人强加给我们，我们犯得上动不动去打破它吗？如果发现了问题我们自己可以去修正、去完善它，还有必要去打破它吗？从这个角度看问题，你对规则、对组织治理自身、对成员之间互相协作，都会有一个全新的理解方式了。我在翻译那本书的时候，已经下定决心，要把它作为一个事业来做，不仅仅是一个项目。我知道这将跨越漫长的时期，所以我把它作为一个事业，要做一个长期的推动，至少我要尝试去长期地推动它。也许几年之后失败了，我不得不为了生活做一些别的，回到别的轨道上，但我至少要花几年时间去尝试它，至少要走到确实走不下去的那一天再说放弃。"

# 杨云标：我觉得自己像个迷路的孩子

大路上人来人往，偶尔有人会被甩出来或者自己把自己甩出来，去走一条另外的路，袁天鹏是这样的人，杨云标也是。

培训结束后，看着合作社的大爷大妈们在村路上蹒跚离开，我们从合作社的平均年龄和知识结构说起，说到他作为一个“回乡知识青年”如何，云标笑了：“我觉得，说‘知识青年’不如说‘热血青年’更形象一些，知识没有多少，热血一大堆。从外面回到家乡，一下子就打碎了对这个世界的美好的想象，我觉得与其说是维权，不如说是去努力想维护自己内心对这个世界美好的想象。所以有时候我会怀疑自己很自私，你说你到底是跟老少爷们儿一起去争取自己的权利呢，还是为了维护你自己内心对这个世界美好的想象呢？”

类似的话云标2005年就说起过，那是我第一次来南塘，听他讲自己的童年，村庄和河滩，他的乐园。所以，在我当年写他的时候，其中一章的题目就是“失乐园”。从1998年跌落回村庄到现在，整整十年了。前五年，他一直在“是不是回乡村”的问题上摇摆，其实，直到现在，他也没有决定自己一生真的就这样回到村庄里，直到现在他也不是一个真正的农民，尽管他已经习惯了以农民自居，而且目前几年内，他没有离开乡村的计划。我问他：“你当时做的时候，有没有对你所做的付出，或者说是你要承担的责任，以及最后走到哪一步有一个具体的设想？”

“没有，当时在我的判断里只有对和错，所以我没有想过到底要做什么，怎么计算成本、策略，完全没有。我觉得这个是对的，这么做是好的，就这样去做。”

“说实话，在我脑海里，以前是没有‘议事规则’这个概念的，但是，对议事本身有非常深的体会。我们做维权的时候，经常也要开会

讨论一些问题，我就会发现其实非常难，大家形成一个共识非常非常难，经常是开会开到很长时间，议而不决。我不抽烟，但每次都要跟一大帮抽烟的人在一起，我回家以后，我的家人都会说我满身的烟味。比起烟味，让我更受不了的，是一开会就七大姑、八大姨扯到天涯海角了，有时候呢，有人一发言就像一个村支书，唠唠叨叨，没完没了，有时候意见不一致，拍桌子砸板凳发脾气。我就很困惑，作为追求权利、追求公正的一群人，我们应该和那些村干部不一样，应该公平民主，应该是大家说了算的，怎么会这样呢？看来，不是说你有这个心就行了，不是说你心里想追求公正就行了，没有好的策略方法就没法实现。我当时觉得自己非常困惑——我有这样的心啊，我特别想追求每一个决定都是大家讨论的，都是大家的共识。我从不缺乏这样的追求和这样的真情，但结果往往和我想要的东西不一样。”

当云标出现在合作社乡亲们面前的时候，他的表情都是向上走的——他脸上的肌肉已经习惯了在大家面前“传达信心”了，跟他单独聊久一会儿，会发现他脸上的表情会松下来，现出疲惫或者别的东西。

“我觉得自己当时就像迷路的孩子一样，找不到路，找不到光明。很多老师朋友都会谈民主，说云标你要多听大家发言。我也这样做了，听大家发言，我做到了，请你谈谈他谈谈，但是你会发现谈的真是乱七八糟。我因此会对民主产生怀疑，我觉得大家发言真的那么重要吗？为什么会产生了一个更糟糕的结果呢？”我知道云标指的什么，比如说，云标在财政部有个维权时期“打出来的朋友”，推动市政府把国家农业开发项目交给了合作社，云标主张招标权要归合作社，谁做得好给谁。但大家说这毕竟是国家项目，必须照顾跟区农业局的关系。后来工程被区农业局交给了他们指定的施工队，出现了严重的质量问题，现在正在返工。

“因为有很多时候的争论不但没有结果，而且很伤感情，会使一个团队的内部分歧越来越大，我找不到出路，所以有一段时间我是不敢

说民主的，我觉得我没有看到或者是我没有感受到我追求的民主给自己带来的光明。后来跟你和天鹏坐下来再一起聊，心里才突然觉得轻轻的一震，觉得天鹏说的这种东西，是不是和自己先前的困惑有关系呢?”

“我就觉得啊，有一个很有意思的现象，比如说你听咱们中央领导人在做报告，会谈民主，你再到村里跟村干部谈谈，他也会谈民主。‘民主’这个词，在中国是非常廉价的，谁都会谈，而且谈起来都是滔滔不绝。大家好像都很懂民主，但是，当一起去做一个事的时候，你发现每个人又都不知道民主应该怎么做。从五四运动提出了民主和科学，九十年了，‘民主’真的是作为口号深入民心，但也仅只是作为口号深入民心。我又想了，它为什么可以作为口号存在而不能作为行动存在呢？可能我们需要一个策略，需要一个具体的可以操作的东西，我觉得议事规则，当然不见得是罗伯特议事规则，至少提供了这样一个可以让民主付诸行动的、可操作的策略、程序的……”

云标在斟酌用词，我忍不住插了一句：“一种可能性?”“对，一种可能性。”“尽管它可能不能解决所有的问题……”“但是，至少可以有一种方法，不只是让我们喊民主，而且是可以践行民主。”我们忍不住了，互相插话——还好，这不是正式开会，打断别人不违规的。

## 我自己：“二百五”能不能找到出路

有个流行的段子，一位即将奔三的小朋友感慨人生：“我还没有‘二’够，怎么就奔三了捏?”一丝悲凉，隐含其中。如果有人一直“二”着，不仅奔三超四，都要奔五了依然如故，那就把自己活成一个超级大悲摧了——不好意思，我就是那个悲摧。

与天鹏的契合，一则与当时的治理需求有关，二则议事规则这档子事儿，高度贴合了我那种“二百五”特质。

因为搞不清人情世事＋自作聪明，从小是被骂大的，我妈骂我的常用词汇是“二百五”，在兄弟姐妹眼里则是“日本小朋友缺心眼子”。我因为这份“二百五”，经常把自己整得四面楚歌，穷途末路，眼看到了这把年纪还在上下求索，不晓得归去来兮，谁还敢想什么寂寞的山谷里，“二百五”也有春天呢？

当我准备把自己倾注了十几年心血的事情变成一个事业进行组织化的时候，已经想清楚了，我可以把自己的东西拿出来与人分享，事情已经明摆在那儿了，找到几个具有各方面能力和资源的人，把事情做起来，用章程来管人，用财务公开来管钱。人也基本上已经聚起来了，但不知道从何下手。

还有一个问题是。既然拿出来组织化，这就是个公共事务，就想把它社会化，而不是想做成一个“我的”机构，期待能够建立一种机制，避免“系于一身型”机构的脆弱性。

想清楚不难，具体怎么办？

我就是在那时候认识袁天鹏的——再次郑重声明：感谢高天！

从成立机构的第一次会议开始，天鹏就参与进来，一起搭建框架，一条一条地梳理章程。虽然那次组阁努力以失败告终，但那个过程，对我来说，接触议事规则的感觉实在是太美好了。而且，近距离接触议事规则，让我有机会在实际操作中看清了它的真面目——自从议事规则来到这个世界上，每一个毛孔里滴着的都是赤裸裸的平等、权利、制衡，还有，实现这些东西的技术手段。这些技术手段不仅通往前面那些美好的东西，还保护了一个人可以坦坦荡荡，并且不受侵害地做“二百五”的权利。让人觉得，做个“二百五”，味道好极了。

## 乡村太极和降龙十八掌

天鹏使的是降龙十八掌，云标的拳法当然要归入太极，将两人的

采访照应起来，可以看出，殊途，但是同归。

从第一次入村考察，天鹏做了许多妥协和改变，在云标的乡村太极面前退了又退。当培训结束回顾这个过程时，发现天鹏对在云标家里进行的批斗会＋讨论修改的过程，有另一种不同的解读：

“对我来说，这是一个调整心态的过程，我想，一个学习议事规则的人首先要学会聆听。我告诉自己，要先听，然后学会站在对方的角度思考，我就站在他的角度思考。后来我想，我应该接受他的这个想法，不能操之过急，毕竟我不了解真正的情况，对吧？虽然我们花了很多的时间用于对规则做最基本的说明和讨论，但这也有好处，好在什么地方呢？这个过程也让参与其中的人、包括云标，理解了规则的用处。当讨论到这一条怎么写的时候，我讲到为什么会有这样的规定，在这背后的权利与制衡所在。所以，经过这样的讨论，保留下来的这十几条不仅仅是为了解决跑题啊、野蛮争论啊、‘一言堂’这三个问题，我们还指向了这背后的意识里的问题，文化层面上的问题。”

“一开始云标担心讲多了大家听不懂，认为最难解决的三大问题，就是这三大问题，所以如果这个培训能解决这三个问题，他认为就是成功了。那这个跟我的预期差距是太大了，我的预期是希望乡亲们能够完整地理解什么叫做一个组织，什么叫组织治理，开会的规则，你看那么多丰富多彩的动议，还有程序动议的互相的博弈，那才比较有意思嘛，所以我也静静地瞅着他没有说话。虽然我仍然想不通，云标只解决这三个问题又能改变什么呢？确实，我怀疑它不能从根本上解决这个会议的面貌。但是我想，不要操之过急，确实不能操之过急，也许这次培训先达到这样的效果，如果好的话，还可以继续往下走，所以我就接受了。”

天鹏从这三个现象入手，从主持人的功能和弃权算不算数入手展开的分析，其实是指向了这些现象之下的口号文化、领导人文化、造势文化和老好人文化。回顾实际培训中从实质动议到程序动议的过程，我发现天鹏其实是在步步为营，向前推进的。这应该不是天鹏从一开

始就有的规则，而是因为议事规则是个整体，只要从一个头绪入手牵动了它，势必要牵连出整个系统。

相同的问题，云标是从现实出发来解读的："平时我们大家，在家里是老子说了算，在村里是书记说了算，在厂里是厂长说了算，我们生活在这样的一个环境里。乡亲们的经验都来自于我们生活的体验。之所以选择从跑题、'一言堂'、野蛮争论入手，是因为这样会使大家容易接受这个规则。这也是从执行的策略上考虑，从他真真实实能够看得见的东西入手，比开头先讲那些宏大的理念更容易。从培训的策略上，我觉得必须是从具体问题入手，从乡亲们能看得见、能感觉到的问题入手。他看到了我们的会议中有这样的问题，也认为这样的问题对会议是有影响的，那好，我们再来引入应对的方法和策略才有可能，大家才有可能接受我们的规则。当然，只要大家真正地走入这个规则，就会发现，这个规则解决的远远不止这三个问题，它要解决的甚至是你处事做事的一个态度，一种新的价值观念。比如我们从弃权算不算数，很自然就说到了老好人文化，其实老好人文化也不是孤立的一种现象，而是跟更多的东西牵连在一起的。"

"总结的时候，我把这句话说了三遍了，英国人用了五百年，我们用了三天半，这不是玩笑。我说天鹏你接触《罗伯特议事规则》五年学到这个水平，你凭什么要求别人三天就学到这样？我以前有过这样的经历，我出去学习，出去开会，我接受到一个新东西，我立马回来跟大家说这个东西特别好，等我激情满怀地说了以后，所有的人一片茫然，我就非常沮丧啊，像一瓢冷水浇在身上。后来我逐渐想明白了一个道理，我对自己说，杨云标啊，你想想，弄明白这个问题你用了多少年，很多问题是思考几年以后才找到了答案，我凭什么要求别人五分钟立马听明白？而且别人还没有我这样的机会，参与很多的交流和学习。这样想，心里就会释然。"

"民主议事规则背后有一种很重要的文化，就是程序正义，这又是我们的乡亲们认知之外的一种东西，我们一直生活在人治的空间里，

很少考虑到程序、规则的问题。任何东西都有它自己的土壤，议事规则有议事规则的土壤，我们有我们的。为什么大家就是区分不了主持人和领导人？就像鲁迅先生说‘没有了皇帝，这日子怎么过啊’，在很多乡亲的脑子里，可以说是‘没有了领导，我们这个事怎么干啊’。在这样的一种文化背景下，我们能让大家知道，主持人只是一个程序的掌控者，而不是一个权利的分配者，不是一个权利的维护者，他只是遵照这样制度办事，给大家服务，能做到这一点很不容易！这样一种理念跟父老乡亲的生活观念是有冲突的，培训能有今天这样的一个效果，我自己是非常满意的，因为我不指望能用三天的课冲击他两千年的积淀。这一次，乡亲们对规则从完全陌生、不理解到慢慢认识到规则是怎么回事，并且许多人都认为这个规则是有用的，主动地表示回到自己社区里会把规则用起来。他们的表现让我非常感动、非常自豪。通过这一次实践，至少让我们看到了一种可能性。”

# “媒婆”手记

培训结束，我这个媒人也算是功德圆满，可以全身而退了。

这媒做的，一直有些提心吊胆。刚把这帮原本风马牛不相及的人拉到一块的时候，怕他们“不来电”，到了申报项目阶段担心项目不成活，进村考察又怕天鹏“水土不服”，终于到了正式培训的时候，现场状况层出不穷……阿弥陀佛，总算成了。

规则源于生活，但又不是最基层的生活，不管是广场政治还是“大宪章”，从诞生之始就带着贵族的、精英的烙印，在美洲新大陆的应用是英体系规则几百年渗入基层生活之后的结果。在西方，规则意识已成下意识，在这种元规则下进行的议事过程已经产生了系统的民主制度，议事规则已经发展到相当完备的程度，其精英特性也极其明显。说到民主或者公民社会这个话题，中国的精英层也做了很多事情。但很多时候，只是说说而已，只是文化意义上说说而已。中国的现实有着太强烈的草根特质，而精英们和精英的执行方式，是接不上地气的，执行力、行动能力缺位。议事规则的精英特质和中国农村的草根现实相去甚远，一直未能实现真正的基层推广，这即使不是唯一的原因，也会是非常重要的因素。

能够实现议事规则在南塘的推广，前提是云标配合，在“他的地盘”上，“老大”愿意放权，或者更准确一点说，是愿意接受别人对他的权威的约束。另外一个重要因素是天鹏，对他来说，除了要有规则系统的支持，还需要调整心态，不断说服对方，同时也要说服自己接受妥协。然后就是有我这样双方都能够信任和接受的中间介质，有对

乡村和云标的了解，也有对规则和天鹏的了解，南塘经验：这样的第三方可以起到很好的作用。

议事规则走进基层需要前提，也需要能力，不仅需要精英“向下”的能力，也需要草根“向上”的能力。南塘实验的最大意义，在于迈出了跨越的一步。

## 功夫在诗外

总结多年做媒的经验教训，媒人领进门，修行看个人。但也有这样一种情况，在当时他们自己都没明白是桩好姻缘，做媒的这个人，就需要多推一把。

还记得第一次见面，5月11日的早晨匆匆聊了一会儿，大家就各奔东西，云标和刘老石去人民大学，我搭天鹏的车去海淀桥，正好也用这个时间聊聊具体怎么办。

天鹏开头第一句话差点把我噎住：“按议事规则，应该出方案讨论，不能这么泛泛而谈，要提动议，动议！”说到动议的时候，他特别加重了语气，还回过头来看了我一眼，我明白，他的意思是：“动议，你不会不知道吧？”

“小祖宗哎，我们现在正处在提出动议前的酝酿阶段你懂不？不说中国国情了，单说我们这帮人的现实吧——在今天之前，他们不知道议事规则是什么东西，你不晓得合作社是怎么回事，连合作对方最基本的情况都不了解，出什么方案？谁来出这个方案？”

天鹏一点儿都不含糊：“你！你提议合作，你就要有明确的方案。”

我倒！“我是媒人哪，媒人就是把你们拉到一块的人。你们见了面，看看是不是对眼，不对眼一拍两散，对眼的话你们自己约会谈恋爱、结婚、生孩子。听谁说了头一回见面，媒人就有责任给你们抱出一个大胖小子来的？”

嘎嘎，这回轮到天鹏倒了。关公战秦琼，各胜一局。

话虽这么说，事情还是要做的。

当天中午我又到人大与云标、老石见面，细化细节。我给他们介绍议事规则，说到口吐白沫两眼发直，结果云标蹦出一句："议事规则推广应该是袁老师的事情。"我又晕了一回。不过已经有了跟天鹏斗争的经验，积累了心理准备，我站稳了阵脚，反问他："对，如果不考虑钱的问题，确实是这么回事。不过，以你对乐施会的了解，从项目报批的角度，谁作为申报主体报送项目申请，获批的可能性更大一些？"云标笑了："当然是我们合作社。""再说了，合作社目前有没有治理方面的需求？你个人有没有外界资源介入的需求？"他不说话，这个沉默我懂，是认同。

## "四手联弹"——我们的犯错进行曲

在我动手写这本书之前，曾经与天鹏有过一番冲撞。天鹏一直想写一本议事规则推广普及读物，但试了很多次都不能让自己满意，这一回，他希望在我已经整理出的十几万字现场资料的基础上，拿出时间跟他坐在一起，"我们一起讨论，遇到问题用议事规则来解决"。这个想法一开始确实很吸引我，后来想了又想，觉得行不通，我想说的和天鹏想说的，不是一回事。我提醒天鹏：注意规则的边界、它的适用范围。议事规则只适用于动议会，不可以滥用规则。写作是一种带有明显个人色彩的创作，不可能通过寇延丁实现袁天鹏的期待。

2011年，我已经开始动手写这本书了，某天接到天鹏一个电话，开头就大喊："高天这个罪人！"原来，终于得到批复的南塘二期项目已经发生了太大的变化，与规则推广相关的预算被删减，做事情的难度增加了很多。说实话，我也很丧气。

这次议事规则下乡的项目，我是个明面上的媒人，在议事规则推

广的月老红娘界，还有另外一个无名英雄，就是高天。一开始由于各方申请经验都不多，写项目书是件千难万难的事，交给云标、天鹏和我任何一个人都会成为大负担，这次的项目书是高天完善的。接下来我陷在四川的事情里，协调几方关系时，云标主要是在跟他沟通。当时，从见面到拿出项目书草稿不到一周，两个月完成审批，随即进入执行。

我们的项目 2009 年春天结束，但二期项目书拖到 2010 年春天才出炉，直到那年秋天高天离开乐施会也一直没有完成审批，进入新一年的春天，得到一个这样的结果，天鹏的心情，可想而知。当然我也一样，我也快恨死高天了。但可恨的人又何止是高天，我们每个人，都难辞其咎。

不管有多么强大的媒婆阵容，最终做事情，还是要靠自己，在合作社做推广，项目申报应该是云标的事情。但他总是期望把自己的想法采用一种委婉的方式通过第三方表达出来，希望我催天鹏写项目书，希望我和天鹏去催促高天。其实事情本来很简单，第一次写项目书，是因为我们都没有经验不会写，我会“摊派”给高天，接下来云标必须学习自己完成这个东西，他不仅应该学习写项目书，也应该学习主动的沟通，直接赤膊上阵，再三再四去催高天好了。现在不得不面对这样的尴尬，我们每个人都有责任。

我们都认同议事规则在农村推广的需求和价值，也有可能推动这件事，我们的推动确实曾经起了一定的作用，但是，我们也影响和阻滞了这件事情。有我们之间合作的问题，也有每个人自己的问题。其实再放开一点讲，不单只说南塘推广项目的事情，在我们的沟通与合作中，确实存在很多问题。

我与天鹏有过很多冲撞。在南塘培训现场，在规则思维和中国现实之间，我会成为一个可以提出冲突双方都能接受的中间方案的介质，但当其他时候，当现场只有我和天鹏时候，就会有一些直接的冲突和问题。有时候我们会有非常愉快的沟通，有时候可能没说几句就顶起

来，这种时候高天在场会好一些——他又成了我们之间的介质。分析我和天鹏的冲撞的原因，一方面他有滥用规则的倾向，我称之为“规则暴力”，另一方面跟我内心深处的东西有关，这么多年一直在底层游走，又有强烈的是非判断，在压力面前（任何压力，不单只来自天鹏）比较容易激发我的“低位反抗者心态”。一旦进入这种状态，就会失去妥协的能力。

如果说特殊人物的推动起了什么样的作用的话，那么，我们这些人的拖拉、惰性、越界和褊狭，事实上影响和阻滞了这件事情。本来，完全可以做得更好，而由于我们的局限，做成现在的样子。

但是，这就是我们的现实，和我们内心深处的愿望一样，也是我们的一部分，我们必须接受它。

当我们这样四个出身经历各异的人聚到一起形成一个混合编队磕磕绊绊向前的时候，不仅是带着文化与环境的烙印，也带着我们处境和个性的局限，我们每个人也在此中冲撞、磨合、争取与妥协，形成我们之间共处共治的逻辑。我们在兴农合作社推动议事规则的努力一直在进行，对云标来说，议事规则是一个被我们推到眼前的全新事物，执行南塘议事规则推广项目的过程也是一个云标个人认识规则和在他的推动之下乡亲接受规则的过程。眼下，合作社对规则的需求也从单纯的“议事”层面转向了治理层面（目前正在探讨怎么样从合作社章程入手明确权责，这是一个自治机构的“根本大法”），而云标和天鹏这两个“来自不同星球的人”也在这个过程中成了兄弟，也许有一天我会被出局，不再是“离不开的第三方”。我是一个期待“佳偶天成不需媒”的媒人。

这个过程的意义不仅在于有农村版议事规则若干条这样有形的成果，也许更宝贵的成绩是在过程之中，两个极点在彼此学习与靠近。跨越现实既有的有形的阻隔，也在跨越我们自己内心的屏障。

# 后记：面对　妥协　祝愿

## 面　对

6 月初，按照我的诺言，终于完成了这本书的初稿。

此时我在四川省青川县骑马乡里坪村，借住在一家农户的二层楼上。青川也是地震爆点之一，我身侧四十公分的地板上，有地震冲击波留下的裂痕，从我眼前的窗户看出去，是一座被震塌了一间房顶的房子。

说来，我们约定商谈项目的时间恰恰是“5·12”那天。可以说，这场千里之外的地震完全改变了我的人生，从 2008 年 6 月进入震区到现在，我们的灾区项目一直都在“进行时”，如果可能，还会一直做下去。地震当时，我正骑自行车走在路上，以为是自己晕了一下，到后高天先问我有没有感觉到地震，天鹏说美国人已经打电话来问他震情了，我说：“哪有神马地震，别逗了。”那时候我不知道，在我们在场几个人中，地震带给我的人生冲击是最大的。

地震让我迎来了自己人生中最忙碌最焦虑的三年，也是最丰富的三年。

2010 年，我个人最大的收获，源自两个东北的小伙子，一个是大连的桂源，一个是盘锦的袁天鹏。

从桂源身上，我学到的是面对；从天鹏那里，我学到了两个字：妥协。

桂源是香港复康会主理四川事务的物理治疗师，5 月，我带他去了成都残联，去看我们服务的三个青川孩子，截肢的孩子。地震后我结识了那么多伤员，跟许多孩子很熟，他们中有的人已经能主动跟我谈到受伤时的情景了，但我一直做不到的，就是面对他们的残肢。

那天到了残联，三个孩子都在大宿舍里，桂源见面就招呼他们在床上坐下，让孩子除下假肢，检查使用情况，检查截肢残端是不是长了骨刺，看他们是否需要治疗。桂源做得自然而然，但这个过程对我来说实在太过突然，我一点儿准备都没有，眼睁睁地看着孩子的残肢亮在我前面，眼看着桂源在我面前蹲下，伸手握住了孩子残存的小腿。

桂源一米八几的大个子，当过运动员，一双手又大又宽，厚厚的。他一只手把孩子的腿握在掌中，另一只手四指并拢，由轻到重去触孩子的截断面："痛不痛?"这两年，他已经无数次做过这个动作了，做得无比自然、顺畅，内心与外表都波澜不惊，他这样子，孩子接受得也很自然。我就在孩子身后不到两米的地方，站在原地一动没动，拼命咬着我的后槽牙。能够感到胃在我的身体里翻腾——让它翻去吧。我不知道自己的脸有没有泄密，但能清楚地知道我已经跨过去了，此时此刻，已经把那道坎迈过去了，从今往后，我再也不怕，能够面对了。

## 妥　协

年底我回北京，跟天鹏闲聊，说到我自己这些年来的经历。不管与谁合作都会全力投入，当合作遇到问题，所有的付出和努力都无济于事之后，我会选择转身离开而不是死缠烂打，把所有的积累都留下，自己去另打锣鼓重开戏。我一直认为自己的这种做派明明白白坦坦荡荡，有一种道德优越感，但天鹏认为这样非常不“萝卜规则”，很认真地对我说了一段话：“真正组织化的代价，不是跑工商税务等具体事

务，真正组织化的代价是，你把一个人拉进来——尽管一开始是你主导把人拉进来的，进来之后，你未来就要接受他们跟你的不一样，你就要接受这个组织不是你一个人说了算，你的理想就要跟别人妥协！”

在我的注视里，天鹏正色，继续往下说，这也是他自己这段时间的思考：“这也是我为什么迟迟没有组织化的原因，一旦我下定决心组织化，那就不是我一个人的事情了，议事规则怎么推广就不能我一个人说了算。如何建立一个平权机构，如何让一个平权机构持续下去，除了你的付出和坚持，妥协，可能是更为重要的东西……”

妥协！

彼时北京已经是深冬，正在降温，但那天的太阳好得让人不敢置信，我坐的位子后面就是一扇巨大的落地窗，热乎乎的阳光洒在背上，出了一身薄薄的汗。我们在那个安静的咖啡馆里一直聊一直聊，天鹏离开后看看时间，不觉过去了六个小时。

那是我在北京度过的最美好的时光之一。

## 祝　愿

过去一年里，高天和天鹏先后晋为人父，云标的情感修成正果——这些年，我见证他因为走上这样的一条路而痛失爱情，也在这条路上得到了爱情。祝福他们。

“升级”之后的第四天，在网上遇到高天，他给我发来一张照片。一张孩子的照片。

孩子太小了，根本看不出像谁，一顶软软的小布帽罩在头上，伏在一个灰衫的肩头。

谁的肩膀？——俺的。

小虎妹还是小虎弟？——小子。

高天曾经是个练家子，正经练过武，肩膀极宽厚，肌肉一块一块

的，孩子倚在这样的肩膀上一定很舒服。小东西的样子美得像一幅画，眼睛闭着，闹不清楚是睡着了还是出生后根本就没睁开过眼，这个初来乍到的生命无比放松地挂在父亲的肩上，身体软软的，给我的感觉，软得就跟他头上那顶柔软的棉布帽子差不多。

我心里又是一阵翻腾，慢慢打出几个字："愿岁月静好，现世安稳，所有的孩子，都平平安安长大。"

在热闹的咖啡馆里，慢慢推开电脑，眼泪，静静地蒙上我的眼睛。

2011年6月

# 附　录

## 附 1：挂在兴农合作社墙上的议事规则最后确定版本

### 南塘议事规则十五条

为保证会议的公平、高效和文明，保护每个人平等的表达权利，特制定本“议事规则”。

#### 第一章　动议规则

**第 1 条　动议可行原则**：会议讨论的内容应当是一系列明确的动议，“动议、动议，就是行动的建议！”动议必须是具体、明确、可操作的行动建议。

**第 2 条　动议中心原则**：先动议后讨论，无动议不讨论。动议是开会议事的基本单元。

#### 第二章　发言规则

**第 3 条　主持中立原则**：“主持人”依据规则裁判并执行程序，但不能发表意见，也不能总结别人的发言。主持人要发言必须先授权他人临时主持，直到当前动议表决结束。

**第 4 条　机会均等原则**：发言前要举手，得到主持人允许后方可

发言。先举手者优先，但尚未对当前动议发过言者，优先于已发过言者。发言请起立。

**第5条　发言完整原则：**不能打断别人的发言。

**第6条　面对主持原则：**只能对着主持人发言，参会者之间不能直接辩论。

**第7条　限时限次原则：**每人每次发言的时间不得超过两分钟，对同一动议的发言每人不得超过两次，或者大家可以现场约定。

**第8条　一时一件原则：**发言不能偏离当前动议的议题。一个动议表决之后才能讨论另一个动议。主持人应该打断跑题发言。

**第9条　遵守裁判原则：**主持人应打断违反发言规则的人，被打断者应马上停止发言。

**第10条　正反轮流原则：**主持人应尽量让意见相反的双方轮流得到发言机会以保持平衡。

**第11条　立场明确原则：**发言人应该首先表明赞成或反对，然后说明理由。

**第12条　文明表达原则：**不能人身攻击、不得质疑他人动机、习惯或偏好，只能就事论事。

## 第三章　表决规则

**第13条　充分辩论原则：**只能等到发言次数都已用尽，或者虽然次数没有用尽，没人再想发言，才能提请表决。只有主持人可以提请表决。

**第14条　正反表决原则：**主持人应该先请赞成方举手，再请反对方举手，但不要请弃权方举手。如果主持人享有表决权，应该最后表决。

**第15条　过半通过原则：**当“赞成方”票数多于“反对方”，动议通过，平局等于没通过。

# 与之配套的议事规则顺口溜确定版（翟明磊作）

1. 议题具体，得是动议；
2. 没有动议，讨论无的；
3. 有口难言，主持中立；
4. 举手发言，等待准许；
5. 耐心聆听，打断无礼；
6. 面对主持，免得生气；
7. 限时限次，公平合理；
8. 一时一件，不许跑题；
9. 主持叫停，得要服气；
10. 正反轮流，皆大欢喜；
11. 首先表态，再说道理；
12. 就事论事，不能攻击；
13. 话都说完，才能表决；
14. 先正后反，弃权没戏；
15. 多数通过，平局没过；
16. 萝卜青菜，开会顺利。

注：这个版本是坊间广为流传的“南塘议事规则十三条”的升级版本，被袁天鹏自豪地命名为“议事规则农村推广袁天鹏超级精华版”。是简便易行的实质动议的集成，适用于任何会议。

# 附 2：议事规则实际应用版本案例

## 阿拉善 SEE 生态协会议事规则（章程附件）

### 第一章 宗旨

**第 1 条** 本议事规则的宗旨，是在尊重每位参会者平等的意见表达权的前提下，使会议有效率地进行，并形成有效力的行动共识。

### 第二章 根本原则

**第 2 条** 每位参会者的意见都是宝贵的，不同意见的存在是正常的。在有不同意见的情况下，会议以“多数决定”的表决形式来形成会议决议。

**第 3 条** 每位参会者都有权利努力将自己的个人意见转化为会议决议，但是个人意见的表达及会议决议的形成要遵循约定的会议规则和程序。

**第 4 条** 会议授权主持人分配发言权、提请表决、维持秩序并执行程序，但主持人在主持期间不得参与内容的讨论。

**第 5 条** 参会者在发言之前必须首先举手向主持人申请发言权，不能打断其他人的发言。

**第 6 条** 在辩论过程中，发言人表达意见的对象只能是会议主持人，不能直接与意见不同的人展开面对面辩论。

**第 7 条** “动议”是会议议事的基本单元，“动议”必须是具体而明确的行动建议。会议遵循“先动议后讨论、没动议不讨论、讨论则只讨论当前动议”的原则。

**第 8 条** 每个会议议题应该在参会者充分表达、讨论和修改之后，才可以进行表决。

## 第三章 发言、辩论规则

**第 9 条** 发言权由主持人分配，但除维护议事规则之外，主持人不得就讨论内容发表评论，也不能对任何人的发言进行总结。

**第 10 条** 如果主持人确实希望对当前动议发表评论或者因利害关系而需要回避，则主持人需要让出主持之位并授权一位临时主持人来主持，直到本动议表决结束。

**第 11 条** 发言者必须首先举手向主持人申请发言权，先举手者获得发言权，主持人应宣布“请某某先生/女士发言”，并重申会议约定的发言时间限制。

**第 12 条** 参会者在其他人的发言过程中可举手预约发言，主持人进行记录；如果有多人举手预约发言，则主持人按举手先后顺序依次记录；在发言人结束发言后，主持人依次请举手人发言。

**第 13 条** 参会者在其他人的发言过程中发言，主持人应立即制止。

**第 14 条** 发言人被会议主持人打断后应马上停止发言。

**第 15 条** 主持人有权在发言出现混乱的时候要求会议恢复秩序，可以喊“注意秩序”，如有木槌可以适当击打。

**第 16 条** 所有的辩论必须通过主持人进行，参会者之间不能直接辩论，以防止会员之间直接的言语和肢体冲突。

**第 17 条** 每人每次辩论发言的时间不得超过三分钟，对同一动议的发言每人不得超过两次。主持人有权打断超过时间限制的发言，有权拒绝超过次数限制的发言申请。

**第 18 条**　辩论必须切题，必须围绕当前动议、就“是否应该通过当前动议”而展开。主持人应该制止显然与当前动议无关的言论。

**第 19 条**　主持人应尽可能让意见相反的双方轮流得到发言权，以保持平衡。

**第 20 条**　发言人应该首先表明自己的立场（赞成或反对当前动议），然后阐述理由。

**第 21 条**　发言时不能进行人身攻击，不能质疑或评论他人的动机、习惯或偏好，否则主持人有权制止。

## 第四章　动议规则

**第 22 条**　动议的提出、讨论及表决程序：

1. 动议：动议人取得发言权后，提出动议，表达方式是“我有一个动议……”提出动议的时候不要解释理由，在讨论阶段，主持人可请动议人优先解释动议理由。

2. 附议：除主持人和动议人之外，任何其他参会者如果认为现在应该讨论这个动议，则不用取得发言权，可以直接举手并喊“我附议!”。动议只要有一票附议，主持人即应提交会议讨论、修改和表决。

3. 陈述动议：动议得到附议之后，主持人必须请会议讨论，可以这样宣布：“某某人提议出一个动议，某某人附议……。请大家发表意见。”

4. 讨论：针对当前动议的利弊展开讨论、修改。

5. 表决：主持人提请会议就“是否通过某某事的动议”进行表决（表决通过所要求的比例必须按照《章程》的规定）。

6. 宣布结果：主持人宣布动议的表决结果。

**第 23 条**　如果动议提出之后无人马上附议，主持人应该、且只应该询问一遍“有人附议吗?”如果仍然没有人附议，则动议无效，不进行讨论和表决。

**第 24 条**　动议的措辞要正式，最好是书面的，如果是口语表达，

一定要简洁准确，要着眼于具体行动建议。

**第25条**　参会者可提出“搁置当前动议，以后再议”的建议并陈述理由，主持人应允许一位反对搁置的人发表意见，然后提请会议表决，如果赞成搁置者达到或超过出席成员的三分之二，当前动议被搁置。

**第26条**　主持人不可以提出动议。

## 第五章　表决规则

**第27条**　只能在没有参会者再请求发言或参会者都已用完发言权后，才能提请表决。只有主持人可以提请表决。

**第28条**　表决应采取举手表决的形式，也可由会议决定采取无记名投票形式。

**第29条**　表决时主持人先请赞成方表决，再请反对方表决，不要请弃权方表决。

**第30条**　如果主持人有会议表决权，则可以参加表决，但如果是举手表决，则主持人必须在最后表态。

**第31条**　表决的时候，任何参会者都无权再发言对自己的投票做任何解释。

**第32条**　在主持人宣布表决结果之前，任何参会者都可以改变自己的投票，之后则不可以。

## 第六章　选举大会规则

**第33条**　选举前要成立“选举委员会”，负责提出选举办法的草案。“选举委员会”的构成及人选由执行理事会、监事会、章程委员会联合会成员提议并表决决定。

**第34条**　“选举委员会”要制订选举办法，提交理事大会讨论、修改并表决。选举严格按照理事大会表决后的选举办法执行。

**第35条**　任何会员，只需经一名会员提名并公开表示接受提名，

即可成为候选人。

**第 36 条** 任何会员都可以提名一名或多名候选人。

**第 37 条** 一个候选人只能参选一个职务，不可以同时接受执行理事会、监事会、章程委员会的提名。

**第 38 条** 会员有权事先书面提名，也可现场提名。会议主持人在宣布开始投票前，应询问参会者中是否还有人希望提名，直到没有参与者表示要提名，才能开始选举投票。

**第 39 条** 在填写选票的时候，会员只能选举已被提名者。

**第 40 条** 候选人的竞选发言按其姓名的拼音首字母顺序进行。

**第 41 条** 选举委员会决定开票员、唱票员、计票员及监督员。

**第 42 条** 选举结果必须当场公开计票统计，并由选举委员会主任宣布计票报告。计票报告针对每一类职务，列出发出的总票数、收到的总票数、无效票数以及无效原因以及每一位候选人的得票数。选举委员会主任当场宣布当选者名单，按照章程委员会委员、主任、监事、监事长、执行理事、副会长、会长的顺序依次宣读。每宣布一个名字，请当选者起立致意，大家鼓掌。

## 第七章　会议议程（执行理事会、监事会、章程委员会）

**第 43 条** 会议的议程如下：

1. 由参会最高职务的人决定并宣布会议主持人及记录人。

2. 参会最高职务者可以自己担任主持人，也可授权某参会者担任临时主持人，授权可以随时指定随时收回。

3. 主持人宣布成员的总数、实际出席数（其中有多少委托出席），宣布满足法定人数。

4. 主持人宣布会议的议题及程序。

5. 主持人要征询大家对会议议题及程序的意见，如果有参会者提出修改建议，主持人将建议提交会议讨论表决，修改动议要求参会人数半数以上（不含本数）表决通过。

6. 由记录人宣读上一次会议的会议纪要的决定。

7. 如果有参会者对上次会议纪要有疑问，可以举手要求提问，由主持人指定解释人或主持人自己解释。

8. 工作总结报告的陈述、咨询以及与报告有关的动议的表决。

9. 新动议的提出、讨论和表决。

10. 打印出会议表决决定，当场签字。

11. 讨论决定下次会议召开的时间和地点。

12. 主持人对会议的过程及会议决议进行回溯和总结，宣布散会。

## 第八章　术语定义

1. [动议] 明确而具体的行动建议，也就是“要做什么”，是主张某种实质性的行动，会议必须进行讨论和表决，形成会议决议。

2. [议题] 动议的内容叫做议题。

3. [决议] 是对动议进行讨论和表决后形成的会议决定。

注：本规则经阿拉善SEE生态协会多年应用，由袁天鹏起草并受邀长期担任会议顾问。这套文本包含会议流程和选举规则，适宜有一定知识基础、希望更深入地理解规则精神、更严格地执行规则的人群。本规则是实质动议的系统集成，可以有效规范会议秩序，会议现场应由熟悉程序动议，并能够在辩论过程正确应用的人担任会议主持。

# 最给力实用议事规则精华版

**第1条　主持人：** 会议默认由主席主持，主席可委托成员或议事规则专家主持。

**第2条　发言规则：**

1. 主持人中立，不参与讨论；要讨论先委托他人主持，直到动议结束；

2. 发言先举手，对主持人说“主持人，我要发言”，获邀请后再发言；

3. 每次限时一分钟，每人每议题限两次（时间、次数可协商调整）；

4. 先说立场：赞成、反对、修改等，正反立场应轮流发言；

5. 面向主持人发言，不互相讨论；

6. 不打岔、不跑题、不超时、不攻击、不扣帽子、不质疑动机；

7. 对无视劝阻、执意插话等违规行为，须记录在会议纪要中；

**第 3 条　动议**：发言人应提出明确、具体、可操作的行动建议，即“动议”；会议对动议讨论、表决，形成决议。

**第 4 条　修正案**：对动议有不同意见，可提出“修正案”，即对动议的调整和折中；“修正案”是否采纳，会议先讨论并表决；采纳则立刻修改原动议，会议就修改后的动议继续讨论；未采纳则原动议不变。

**第 5 条　程序动议**：成员可对动议提出如下程序动作，由会议表决是否采纳：

1. “立刻表决”：不再讨论马上表决；

2. “委托”：指定专人起草或重新整理后另行讨论；

3. “搁置”：不予讨论；

**第 6 条　表决方式**：各成员发言权用尽，或没有成员再发言，主持人提请表决。就“事”举手表决，对“人”无记名投票。成员可临时动议变更表决方式。赞成大于反对，为通过。

注：本版本为袁天鹏提炼的实用简约版，包含最精要的程序动议，为参会者会前培训用“议事规则速成教材”。由壹基金、阿拉善 SEE 生态协会等多家机构实际应用。

# 附 3：独立运用议事规则的普及推广版本

## 袁天鹏议事规则精华版

### 第一章　根本原则

**第 1 条**　每个参会者表达意见的权利应该得到尊重，每个人也应尊重他人表达意见的权利。

**第 2 条**　每个参会者有权利把自己的意见努力变成会议的意愿，但是会议中的意见表达要遵循约定的规则和程序。

**第 3 条**　每个会议议题应该在参会者充分的表达、讨论和修改之后，才可以进行表决。

**第 4 条**　在有不同意见的情况下，我们承认多数方的意见为会议的意愿。

**第 5 条**　会议授权主持人分配发言权、提请表决、维持秩序并执行程序，但主持人在主持期间不得参与内容的讨论。

**第 6 条**　为了进行建设性的讨论，会议遵循“先动议后讨论、没动议不讨论、讨论则只讨论当前动议”，会议应把“动议”作为议事的基本单元，避免没有动议的发散讨论。

**第 7 条**　动议应该是具体的行动建议、是明确的书面语言，而不应是模糊的想法。

**第 8 条**　参会者应该在会前仔细阅读会议的相关资料。

## 第二章　发言规则

**第 9 条**　发言要首先向主持人申请发言权。在没有其他人发言的时候，或者在上一位发言人交回发言权之后，最先举手并称呼“主持人”者获得发言权，主持人应宣布“请某某先生/女士发言”。

**第 10 条**　参会者在其他人发言时举手或发言，主持人应不予理会或立即裁定无效。

**第 11 条**　如果几个人同时举手申请发言权，那么：

1. 如果没有待决实质动议，那么最先举手者获得发言权；

2. 如果有待决实质动议，那么：

(a) 动议人在主席刚刚陈述议题之后，有一次发言优先权；

(b) 针对同一动议尚未发言者优先于已发过言者；

(c) 在连续两个人发表同一种意见（赞成或反对）之后，主持人应当询问有没有不同意见，此时持不同意见者优先于持同样意见者。主持人应尽可能让意见相反的双方轮流得到发言权，以保持平衡的气氛。

(d) 除上述三种情况之外，主持人可以根据自己的判断，请最先举手者发言。

**第 12 条**　发言人在取得发言权后应起立发言，并首先介绍自己，“发言人就座”标志着“交回发言权”。

**第 13 条**　发言权由主持人分配，但如果参会者认为主持人分配有误，可以提出“秩序问题”，请主持人纠正；如果主持人不纠正，参会者还可以进一步提出“申述”，请会议表决裁定。

**第 14 条**　除执行和解释议事规则之外，主持人不应发表任何意见，不应总结或者评论任何人的发言。

**第 15 条**　如果主持人确实希望对当前动议发表评论或者因利害关系而需要回避，则主持人需要让出主持之位并指定一位临时主持人来主持，直到本动议得到处理。

**第 16 条**　参会者取得发言权后，可以采取下列三种行动之一：

1. 提问；

2. 如果没有待决实质动议，应该动议；如果有人取得发言权后既不动议，也不提问，却开始发表评论或感想，那么主持人应予制止。

3. 如果有待决实质动议，应该就待决动议发表评论意见、提出修改或其他程序动议；

**第 17 条**　所有的发言（包括提问、动议、辩论等），必须面向主持人进行，以防止会员之间的言语冲突，但宣读文件或报告时除外。

**第 18 条**　主持人有权在发言出现混乱的时候要求会议恢复秩序，可以喊“秩序”，如有木槌可以适当击打。

## 第三章　提问规则

**第 19 条**　提问需要首先取得发言权，不可以打断别人的发言，提问不需要附议。

**第 20 条**　问题必须面向主持人提出，但可以用第三人称指定由其他人来回答。

**第 21 条**　如果提问人未指定回答者，主持人应询问谁来回答并请知情者回答。主持人不应该回答除议事规则类问题之外的具体问题。

**第 22 条**　取得一次发言权只能提出一个问题，最多由一个人回答。但如果提问人认为回答者对问题本身理解有误，可以澄清问题并要求重新回答，主持人应根据自己的判断允许最多一次澄清和重新回答，重新回答时可以请不同的人回答。

**第 23 条**　主动补充回答问题，或未经安排主动介绍情况，需以动议形式得到过半数的批准。

**第 24 条**　对回答不满意者可以提出动议来处理，但必须在没有其他待决动议的前提下。例如，动议要求进一步整理信息并指定汇报的时间，或者动议纠正报告中的错误，或者动议通过“批评性质的决议”，把报告中的问题记录在案等。

**第 25 条** 提问、回答、主动介绍情况的发言时间都不得超过一分钟。

## 第四章 动议规则

**第 26 条** 动议程序有六个步骤：

1. 动议，即“提出动议”；
2. 附议；
3. 陈述议题；
4. 辩论；
5. 表决；
6. 宣布结果。

**第 27 条** 动议阶段：

1. 提议人取得发言权后，提出动议，语言是“我动议……”（请参阅第三章。）提出动议的时候不要解释理由（或者主持人根据自己的判断最多允许解释两句），动议人在辩论阶段有权选择第一个发言以解释自己动议的理由。

2. 动议应该是具体的行动建议、是明确的书面语言。如果动议措辞不明确，主持人可以要求动议人明确措辞，或者帮其措辞，但必须询问是否符合动议人的意愿。

3. 主持人不可以提动议，但可以提示参会者当前情况下可以提哪些程序动议。

**第 28 条** 附议阶段：

1. 除主持人和提议人之外，任何其他会员如果认为现在应该讨论这个动议，则不用取得发言权，直接举手并喊“附议！”

2. 如果动议之后无人马上附议，主持人应该、且只应该询问一遍“有人附议吗？”如果仍然没有人附议，则动议无效，自动忽略、不予处理。

3. 在动议提出过程之中和刚刚提出之后，动议的反对者应该保持沉默，因为如果无人附议，动议自然无效；如果有人附议，则可以发

表反对意见，或者动议“搁置”（请参阅第47条）。

**第29条** 陈述议题：

1. 动议得到附议之后，主持人必须请会议讨论，可以这样宣布：“有人提议有人附议……请大家发表意见。”该动议成为“当前动议”或叫“待决动议”。

2. 主持人陈述议题之后，动议成为“整个会议的财产”，供会议讨论和修改，其利弊优劣与动议人或附议人无关，所有评价只能针对动议，而不能针对动议人或附议人。

**第30条** 辩论阶段：针对当前动议的利弊展开讨论和修改，遵循“发言规则”（请参阅第四章）和“辩论规则”（请参阅第七章）。

**第31条** 表决阶段：主持人提请会议就“是否通过当前议题”进行表决，遵循“表决规则”（请参阅第七章）。

**第32条** 宣布结果：主持人宣布动议“得到通过”或是“被否决”。

## 第五章 程序动议

**第33条** “程序动议”包括：

<table>
<tr><th>动议</th><th>用途</th><th>可否辩论</th><th>可否修改</th><th>表决额度</th></tr>
<tr><td>修改</td><td>修改实质动议的措辞</td><td>可以辩论</td><td>不可再修改</td><td>过半数</td></tr>
<tr><td>委托</td><td>把实质动议委托给一个“委员会”（请参阅第十章15）研究后在指定时间回来汇报</td><td>可以辩论</td><td>可以修改委员会组成以及汇报时间</td><td>过半数</td></tr>
<tr><td>表决</td><td>不再讨论修改，立刻表决</td><td>不可辩论</td><td>不可修改</td><td>三分之二</td></tr>
<tr><td rowspan="2">搁置</td><td>如果希望忽略该实质动议，搁置后本次会议不再讨论</td><td rowspan="2">正反两方可各辩论一次</td><td rowspan="2">不可修改</td><td>三分之二</td></tr>
<tr><td>如果希望先处理其他议题，以后再继续讨论本实质动议，搁置后可随时以“过半数表决”取消搁置并继续讨论</td><td>过半数</td></tr>
</table>

| 动议 | 用途 | 可否辩论 | 可否修改 | 表决额度 |
|---|---|---|---|---|
| 调整辩论限制 | 调整每人就每个议题可以发言的次数和时间 | 不可辩论 | 可以修改次数和时间 | 三分之二 |
| 申述 | 对主持人的某个裁定提出质疑，改由会议重新裁定 | 每人可辩论一次，包括主持人 | 不可修改 | 过半数 |
| 休息 | 休息几分钟，可以用来展开自由讨论 | 不可辩论 | 可以修改休息时间长度 | 过半数 |
| 休会 | 结束本次会议 | 不可辩论 | 可以修改下次会议时间 | 过半数 |
| 重新考虑 | “重新考虑”同一天内已经表决过（无论是“通过”还是“否决”）的“实质动议” | 只能辩论为什么应重新考虑，不能涉及该主提议本身的利弊 | 不可修改 | 过半数 |

**第 34 条** “修改”：

1. “修改”的内容即“修正案”也必须是明确的文字，必须直接、准确地描述如何修改，例如把指定的词句换成指定的文字，增加或删除指定的词句等。

2. 对实质动议而言，“辩论”本身就涵盖着“修改”，因为创新地提出多赢方案、通过修改实质动议而让它能够被更多的人接受，正是“辩论”最重要的意义之一。

3. “填空”是一种特殊的“修改”动议，用于“三者或三者以上选一”的情况（请参阅第十一章 14）。

**第 35 条** “调整辩论限制”：

1. 只能在“待决的动议可以辩论”或“没有待决的动议”两种情况下提出。

**第 36 条** “申述”：只能在主持人做出某项裁定之后提出。

**第 37 条**　“休息”：

1. 可以在任何时候提出。

2. 在休息的时候可以进行“自由讨论”以帮助大家整理思路，这段期间可以随意发言，不受发言权、发言次数和时间的限制，但主持人应该保护会场不陷入混乱，并在指定的休息时间到了以后恢复正常秩序。

**第 38 条**　“休会”：

1. 可以在任何时候提出，且“休会”优先于“休息”。

2. “休会”是会员的一项权利。当过半数的参会者希望休会的时候，任何人不得强制会议继续。

**第 39 条**　“秩序问题”：

1. 任何时候，只要认为有违反章程、议事规则或其他规则的现象发生，任何会员都有权直接指出，无须取得发言权也无须附议，要求主持人裁定。

2. 主持人必须立刻裁定所指现象是否违规，是则立即纠正，不需要表决。

**第 40 条**　“重新考虑”：

1. 在没有待决动议的时候，任何人可以提出重新考虑某个当天刚表决过的实质动议。

2. 如果会议决定重新考虑，那么立即回到该实质动议的辩论阶段，但同一天内每个人对同一动议的辩论不超过两次的约束仍然有效。

**第 41 条**　取消或修改已通过的决定要求“三分之二表决”，请参阅第 79 条。

**第 42 条**　被否决的动议，可以在下一次会议上重提，并按照新动议处理。

## 第六章　辩论规则

**第 43 条**　同一天内，对同一个动议，每个人的辩论发言不得超过

两次，每次辩论发言的时间不得超过两分钟。

**第 44 条** 发言人应该首先表明自己的立场（赞成或反对），然后阐述理由。

**第 45 条** 如果发言人的立场难以分辨，主持人可以询问。

**第 46 条** 辩论必须切题，发言必须是关于“是否应该通过当前的动议”；主持人应该制止显然与当前待决议题无关的言论。

**第 47 条** 禁止人身攻击，禁止质疑或评论他人的动机、习惯或偏好。

**第 48 条** 如果对已经发生的事实存在争议，应展开调查，而不是辩论。

**第 49 条** 如果对未来某项行动的可行性存在争议，应展开调查，为争论提供客观依据。

## 第七章　表决规则

**第 50 条** 只有在满足下列条件之一时，才可以发起表决，只有主持人可以发起表决：

1. 没有人再要求发言；
2. 所有人都用尽了发言权（发言次数已到）；或者
3. 刚刚通过了“立刻表决”的动议。

**第 51 条** 表决时先请赞成方表决，再请反对方表决，不要请弃权方表决。

**第 52 条** 默认的表决方式是举手表决，且不需要计数。主持人说：“现在表决的动议是……所有参成通过这个动议的请举手，[稍候，主持人观察举手者的数量，但不一定要计数，下同]，请放下。所有反对的请举手，[稍候]，请放下。”由主持人判断是否达到所需的表决额度。

**第 53 条** “起立重新表决”：参会者有权质疑主持人对表决结果的判断，只要有一位会员要求“重新表决”，会议就必须进行计数的起

立表决，也就是主持人请赞成方起立，等待工作人员计数，然后主持人请赞成方就座，再请反对方起立，等待工作人员计数，最后请反对方就座。

**第 54 条**　表决时不可以问“不同意的请举手”，必须问“反对的请举手”，因为“不同意”包括“反对”和“弃权”。

**第 55 条**　主持人需要保持中立，所以不参与表决，除非主持人（本身也是会员）在正反两方都已表决之后发现自己的一票可以改变表决结果，只有此时主持人可以选择表决。

**第 56 条**　“过半数表决”是指：赞成方/出席且投票者＞1/2，即“赞成方”超过“反对方”。平局意味着否决。

**第 57 条**　“三分之二表决”是指：赞成方/出席且投票者≥2/3，即“赞成方”达到或者超过“反对方”的两倍。

**第 58 条**　对于重大问题，任何会员可以动议“点名表决”（每个人的意见会被记录在案）或“不记名书面表决”（投票可以更为自由），该动议要求附议，不可辩论，过半数。

**第 59 条**　主持人可以根据自己的判断，在会场气氛比较一致的情况下，采用“一致同意”的简化表决方式提高会议效率，特别是针对一些不可辩论的程序动议。

**第 60 条**　表决的时候参会者无权对自己的投票做任何解释，因为辩论已经结束。

**第 61 条**　动议人有权在表决时投反对票。

**第 62 条**　在主持人宣布表决结果之前，任何会员都可以改变自己的投票，之后则不可以。

## 第八章　选举规则

**第 63 条**　“提名权”是每个会员的基本权利，会员可以指派“提名委员会”准备提名，但这并不影响会员单独提名的权利，在正式选举前，主持人必须征求“现场提名”。

**第 64 条** 会员进行现场提名，不需要取得发言权，也不需要附议，会员有权自我提名，也有权一次提名多人。

**第 65 条** 如果有提名委员会，提名委员会应该选举产生，且会长不可以进入提名委员会。

**第 66 条** 不得限制候选人的数量，直到不再有新的提名时，现场提名方可终止。

**第 67 条** 在填写选票的时候，会员始终有权利选举未经提名者，添加在选票上。

**第 68 条** 在提名阶段对所有职位（执行理事会、监事会和章程委员会的所有席位）一并提名；在竞选阶段所有职位的候选人依次竞选发言（章程委员会在先，章程委员会的候选人按姓名拼音首字母顺序依次竞选发言，然后是监事会和执行理事会），竞选发言每人不超过三分钟；在选举阶段所有职位放在一张选票上进行。

**第 69 条** 候选人必须符合资格条件，并且表示一旦当选愿意出任，当选者如果事先没有承诺出任，那么当选后有权拒绝。

**第 70 条** 一个会员不可以同时接受执行理事会和监事会的提名。

**第 71 条** 开票员、唱票员、计票员以及相应的监督员由执行理事会指派。每个投票箱前有两个计票监督，确保没有人重复投票。会员在填写选票后应将其折叠，折叠选票的方法应该统一印刷在选票上。主持人如果是会员，则应该参加不记名书面投票。

**第 72 条** 计票时，未按指定方式折叠的选票记为无效，有明显标记特征的选票应记为无效。计票时，如果一张选票上的一类职位（执行理事、监事或者章程委员会委员），被选中者的数量大于名额，则该选票的这一类职位无效，作废不计，但不影响该选票的其他类职位；如果被选中者的数量少于名额，则该选票有效，照常计算，因为会员有权对同一类职位的部分席位弃权。计票时，选票上个别名字无法识别不影响整张选票的有效性；只要不影响判断，笔误、污损等问题不影响选票的有效性。

**第 73 条**　计票结束之后，由计票员准备计票报告，同时请按照机票结果应该当选的执行理事单独开会选举会长、副会长，请应该当选的监事单独开会选举监事长，请应该当选的章程委员会成员单独开会选举章程委员会主任，并将结果送交大会主持人。

**第 74 条**　由计票员宣布计票报告，计票报告应该针对每一类职务，列出收到的总票数、每一位候选人的得票数、无效票数以及无效原因。由主持人宣布当选者名单，按照章程委员会委员、主任、监事、监事长、执行理事、会长、第一副会长、第二副会长的顺序依次宣读，每宣布一个名字，请当选者起立致意，大家鼓掌。

## 第九章　工作报告

**第 75 条**　工作报告应在最后归纳行动建议。

**第 76 条**　执行理事会工作报告需执行理事会讨论通过，不应是会长个人的工作总结。

**第 77 条**　委员会报告需委员会内部过半数表决通过，委员会的少数方可以要求递交少数方报告，会议对少数方报告只听取信息，不做直接处理。

## 第十章　会议议程

**第 78 条**　会议的议程顺序如下：

1. 宣布会议主持人及记录人。

2. 主持人宣布成员的总数、实际出席数（其中有多少委托出席），宣布满足法定人数。

3. 主持人宣布会议的议题及程序。

4. 主持人要征询大家对会议议题及程序的意见，如果有修改建议，提交会议讨论表决，修改动议要求过半数通过。

5. 由记录人宣读上一次会议的会议纪要的决定。

6. 如果有人对会议纪要有疑问，可以提问，由主持人指定解释人

或主持人自己解释。

7. 工作总结报告的陈述、咨询以及与报告有关的动议的表决。

8. 新动议的提出、讨论和表决。

9. 会议的表决决定必须打印出来当场签字。

10. 主持人对会议的过程及最终决定进行回溯和总结。

**第 79 条** 在会议过程中，如有对会议的议题及程序提出修改的动议，要求“三分之二表决”。

**第 80 条** 每一个报告在陈述之后应立即处理，然后再陈述下一个报告。

**第 81 条** 对于报告的处理，包括：

1. 会员可以就报告中的信息提问，通过主持人，要求报告人或者知情者回答，并遵循“提问”的规则。

2. 报告应该提供工作总结、已知问题和解决办法；其中如果有解决办法，那么应该以“动议”（即行动建议）的形式集中在报告的最后。

3. 对单纯信息型的报告（即只有工作总结和已知问题，没有提供解决办法），会议不需要对它表决或采取其他行动。

4. 对于报告中的若干动议，会议应该逐个处理，遵循“动议”的规则，但不需要附议。

5. 章程委员会的报告由若干条“章程修正案”组成，应逐条处理，每一条是一个独立动议，遵循“动议”的规则，但不需要附议。

6. 任何会员可以提出其他与本报告有关的动议。

**第 82 条** 会长主持会议，会长缺席时第一副会长主持，第一副会长缺席时第二副会长主持。

**第 83 条** 会议主持人可以指定其他会员或非会员担任临时主持，可以随时指定随时收回。

**第 84 条** 会长和副会长都缺席时，会议需要选举临时主持人主持本次会议。选举过程由秘书长主持，现场提名，当有多个提名时，按

“填空”处理（请参阅第十一章的定义）。非会员可以担任临时主持人。

## 第十一章　术语定义

1. ［动议］明确而具体的行动建议，也就是“想要做什么”，可以是主张某种实质性的行动，也可以是表达某种看法，或者要求进行某种调查并将结果向会议报告以便采取进一步的措施，等等。会议必须给与相应。

2. ［实质动议］包含实质议题的动议，是会议要解决的问题、要采取的行动、要表达的观点、要做出的决定，等等。

3. ［程序动议］不包含实质问题、只提出程序性动作的动议，用于帮助对动议进行处理或解决会场上的程序性问题。

4. ［待决动议］正在讨论、尚未表决的动议叫做“待决动议”。

5. ［议题］动议的内容叫做议题。

6. ［决议］文字形式的会议决定，是动议经修改后被最后通过的文字。

7. ［法定人数］出席会议的成员人数达到法定人数，会议即可有效召开。

8. ［一致同意］是一种快速的表决方式。步骤如下：

（a）在需要表决的时候，主持人询问：“是否有人反对……［描述即将做出的决定］?”

（b）主持人然后稍适停顿。

（c）如果没有人说“我反对。”主持人就宣布：“既然没人反对，……［描述决定］”

（d）如果任何人说“我反对。”那么主持人就必须进行正式的表决。

9. ［提问］就客观信息（包括已经发生的事实、客观的规律、既有的规章制度、已经采取的某种行为的理由）提出问题请求回答，但不可以要求别人回答“观点、评价、感想、认为存在的问题、某种假定情况下的选择”等等。

10. ［自由评论］泛指在没有动议也不提新动议的情况下，对关乎协会利益的任何事情发表评论，包括对协会事务的看法、对协会声誉的关注、对协会人事的意见等等。

11. ［讨论＝辩论］就当前待决的动议发表赞同或反对的意见并阐述理由，另外，提出修改意见、推迟处理等程序动议也被视为辩论过程的一部分。

12. ［附议］附议的含义是“认为刚刚提出的动议值得现在就在会议上讨论”。在有人“动议”、有人“附议”之后，主持人必须把这个动议提交会议讨论。

13. ［修正案］指“如何修改”，例如把某个词换成另外一个词，加上一句话等等。

14. ［填空］是一种特殊的修改程序。当会员对同一个问题提出超过两种建议时，例如对临时会议主持的人选有若干提名，或者对某一项目的拨款数额提出了若干建议，那么就把这个问题当做一个“空格”，所有的提名或建议作为“填空选项”，按照这些选项出现的顺序逐一进行举手表决，最先得到过半数者被填入空格，其余选项不再表决。如果没有过半数者，则重新表决（或动议搁置），直到会员做出折中选择，形成过半数的结论。

15. ［委员会］就是指一个研究小组，用以仔细深入地研究某个特定的问题，为大会提供明确的建议（起草动议、修正案等）。委员会没有决策权，委员会形成的决定必须提交大会讨论，供大会参考。委员会由至少一名成员组成，设主任一名，委员和主任由大会选举产生，或由大会授权主持人指派。大会应指示委员会何时向大会汇报研究结果。

注：本版本是经袁天鹏提炼简化的普遍适用版本。袁天鹏根据实践中积累的经验，创造性地精选并整合出最重要的程序动议系统，含选举和会议流程的系统说明。善加应用，能够解决会议过程中出现的各类问题。适宜具备一定文化水平的知识人群自学、自行运用，更系统的具体内容对照袁译《罗伯特议事规则》。